



2021年9月28日

各位

会社名 フィデアホールディングス株式会社  
代表者名 代表執行役社長 CEO 田尾 祐一  
コード番号 8713 東証第一部  
問合せ先 執行役副社長 CFO 宮下 典夫  
(TEL. 022-290-8800)

## 「経営強化計画」の承認について

当社及び当社子会社の北都銀行は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づき、2021年4月から2024年3月を計画期間とする「経営強化計画」を金融庁に提出していましたが、本日、金融庁において計画の承認が決定されましたのでお知らせいたします。

### 記

1. 計画期間  
2021年4月1日から2024年3月31日の3年間
2. 計画内容  
別添資料のとおり
  - (1) 経営強化計画（本編）
  - (2) 経営強化計画（ダイジェスト版）

以上

【本件に関するお問い合わせ先】

フィデアホールディングス IRグループ 大石 TEL:022-290-8800

# 経営強化計画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)

2021年6月

フィデアホールディングス株式会社

株式会社北都銀行

# 目次

1 前経営強化計画の実績の総括.....	1
(1) 経営環境 .....	1
(2) 前計画期間における地域貢献力の向上への取り組み状況 .....	3
(3) 資産・負債の状況（当行） .....	6
(4) 損益の状況（当行） .....	6
(5) 経営強化計画の終期において達成されるべき経営改善目標に対する実績.....	8
(6) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、地域経済の活性化への貢献状況を示す指標に対する実績.....	10
2 経営強化計画の実施期間.....	12
3 経営強化計画の終期において達成されるべき経営改善の目標 .....	12
(1) コア業務純益（収益性を示す指標） .....	12
(2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標） .....	13
4 経営の改善の目標を達成するための方策.....	14
(1) 当行における収益の現状と課題 .....	14
(2) 新しい経営理念の制定 .....	14
(3) 基本方針 .....	16
(4) 主要施策 .....	17
5 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項.....	26
(1) 業務執行に対する監査または監督体制の強化のための方策.....	26
(2) リスク管理の体制の強化への取り組み状況 .....	27
(3) 北都銀行における法令等遵守態勢.....	35
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策 .....	35
(5) 情報開示の充実のための方策.....	36
(6) 持株会社における責任ある経営管理体制の確立に関する事項 .....	36
6 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策 .....	37
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方針 .....	37
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策.....	37
(3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策 .....	40
7 剰余金の処分の方針.....	43
(1) 配当に対する方針 .....	43
(2) 役員に対する報酬および賞与についての方針.....	44
(3) 財源確保の方策.....	44

8	財務内容の健全性および業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策.....	44
(1)	経営管理に係る体制.....	44
(2)	北都銀行における各種のリスク管理の状況および今後の方針等.....	45
9	協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項.....	47
(1)	フィデアHDが株式会社整理回収機構に対して発行した株式の発行金額・条件 ...	47
(2)	北都銀行がフィデアHDに対して発行した株式の発行金額・条件.....	48
10	経営強化のための計画の前提条件.....	49

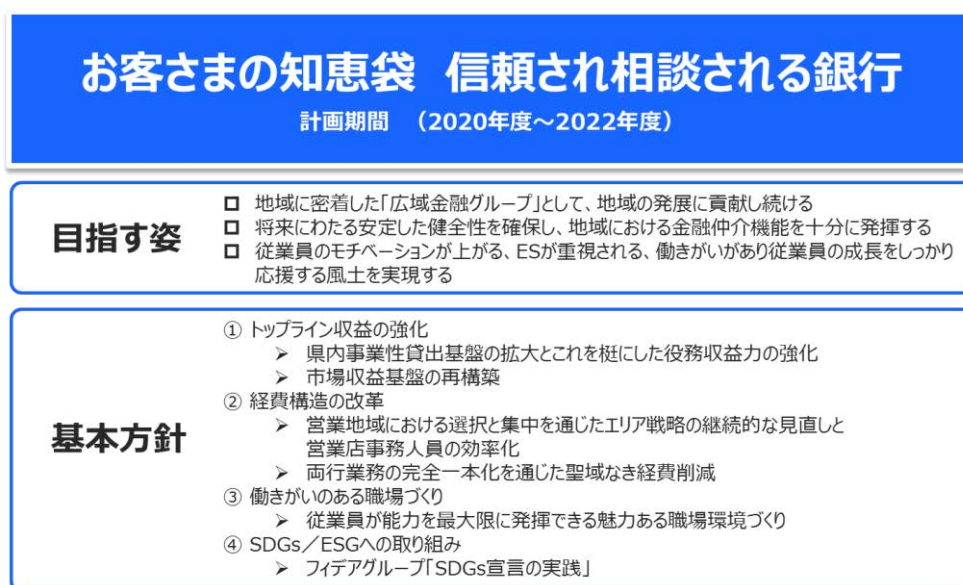
## 1 前経営強化計画の実績の総括

### (1) 経営環境

株式会社北都銀行（以下、「当行」または「北都銀行」）と株式会社荘内銀行（以下、「荘内銀行」）は、2009年10月に共同持株会社フィデアホールディングス株式会社（以下、「フィデアHD」）を設立して経営統合し、フィデアグループが発足いたしました。以降、上質な金融情報サービスの提供を通じて地域の持続的な発展に貢献することに取り組んでまいりました。

前経営強化計画（計画期間：2018年4月～2021年3月）においては、2020年4月より2023年3月までの3か年計画として、「お客さまの知恵袋 信頼され相談される銀行」をスローガンとするフィデアグループ第4次中期経営計画【図表1】を策定し、4つの基本方針により目指す姿の実現に取り組んでまいりました。

【図表1】フィデアグループ第4次中期経営計画



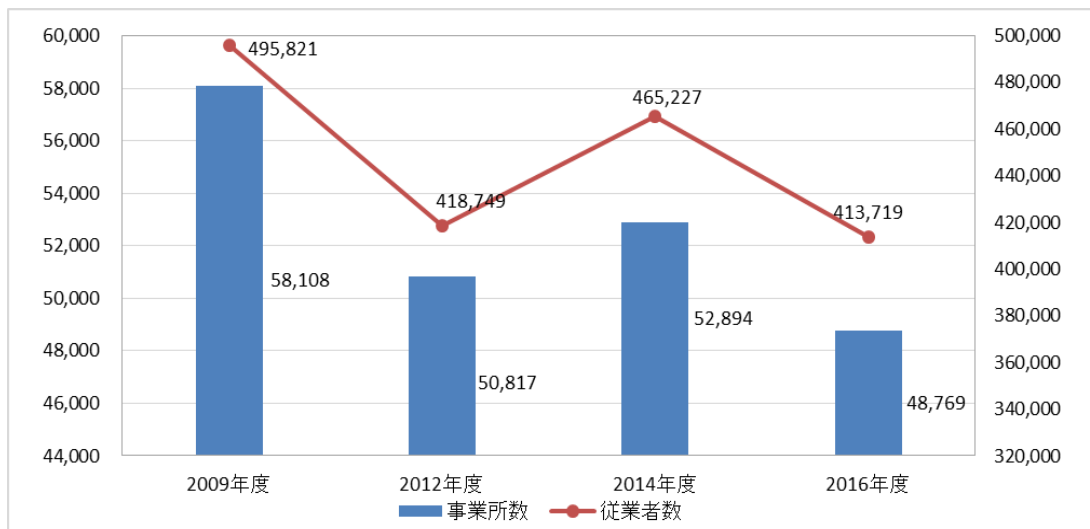
北都銀行の主たる営業基盤である秋田県においては、生産年齢人口の減少や地域内需要の縮小が懸念され、足もとでは新型コロナウイルスの感染拡大の影響も注視すべき状況であることから、地域経済の先行き見通しは厳しい状況であると認識しております。

このような状況において、地域経済の成長の核となる新しい成長産業や事業の育成、既存事業における競争力の向上、若い世代定着のための魅力的な雇用の創出、移住者や起業家の支援、女性の力を引き出す環境の整備、観光資源の活用による交流人口の拡大など、地方創生の具体的な成果を早期に実現することが大きな課題となっております。

こうした中、北都銀行はフィデアHDを通じて国から100億円の資本参加をいただき財務基盤の強化を図り、地域の新しい産業や雇用の創出に向け、創業支援、事業再生支援はもとより、新エネルギー事業、アグリビジネス、医療・介護事業（シニアビジネス）等、

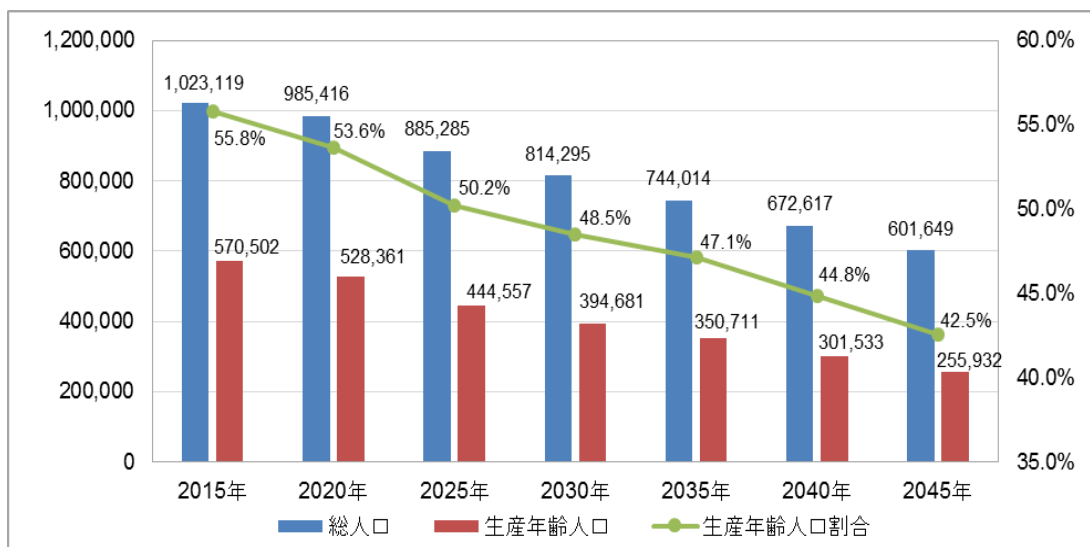
地域の潜在ニーズのある分野（ニューフロンティアビジネス<sup>1</sup>）への主体的な取り組みを通じて、地域経済の発展に向けて尽力してまいりました。

【図表 2】 秋田県の事業所数・従業者数の推移 （単位：事業所、人）



（出所）総務省統計局「経済センサス（基礎調査・活動調査）」より当行作成

【図表 3】 秋田県の総人口・生産年齢人口およびその割合の推移予測 （単位：人）



（出所）国立社会保障・人口問題研究所「将来の都道府県人口」より当行作成

秋田県内経済は、新型コロナウイルス感染症の影響により設備投資や住宅投資が弱い動きとなり、個人消費は持ち直しの動きが一服しサービス消費などで下押し圧力が強い状況が続いていますが、公共投資が緩やかに増加し、生産活動の一部に持ち直しの動きがみ

<sup>1</sup> 北都銀行におけるニューフロンティアビジネスとは、再生可能エネルギー事業、アグリビジネス（農林水産業 6 次化事業）、シニアビジネス（医療・介護、ケアサービス事業）

られます。

当行は、金融機能強化のための特別措置に関する法律（以下、「金融機能強化法」）の趣旨を十分に理解し、これからも地域の活力創造に向け、地域が抱える課題解決に真正面から取り組んでまいります。なお、前経営強化計画期間中における取り組み状況は以下のとおりとなりました。

## (2)前計画期間における地域貢献力の向上への取り組み状況

### ① 地方創生への取り組み

当行は、地域の構造的な課題の克服、ひいては地域経済の持続的な成長に貢献するため、「北都イノベーション戦略」として8項目を掲げ以下の通り、積極的かつ主体的に地方創生へ取り組んでまいりました。

【図表 4】北都イノベーション戦略と取り組み状況（2021年3月末現在）

① 再生可能エネルギーを軸とした新しい産業の創出	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 当行と株式会社みずほ銀行がシンジケートローンを共同組成し、フィデアグループ出資先である株式会社ウェンティ・ジャパン（以下、ウェンティ・ジャパン）が建設した秋田潟上ウインドファーム風力発電事業（3メガワット風車22基）により、地元業者35社延べ労働者数13,568人（建設、保守点検等）の雇用効果を創出。</li><li>・ 当行組成のプロジェクトファイナンス<sup>2</sup>実績22件、総額899億円（うち当行引受額322億円、2013年6月以降）。</li></ul>
② 中小企業の新しい価値創造	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 業務提携しているミュージックセキュリティーズ株式会社、株式会社CAMPFIRE、Readyfor株式会社のクラウドファンディングサービスをお取引先へ提供し、新サービス展開や新商品開発等のサポートを推進。</li><li>・ 県内製造企業支援を目的として有識者委員会「北都ものづくりアドバイザーボード<sup>3</sup>」を設置（2019年3月15日～2021年3月31日）。当行取締役会長を座長とし、日本を代表する優れた知見を各分野で培ってこられ、かつ秋田県にゆかりのある方々（製造業大手で経営経験のある方、大学教授、外国大使館公使）がボードメンバーを務め、お取引先への訪問による提案、助言を継続的に実施。</li><li>・ 事業性評価活動によるお取引先の課題解決に向けた支援活動を展開。2018年4月より、事業承継にかかる専門チームを事業承継支援グループ（現コンサルティング営業室）として営業推進部内に組織化し体制強化。事業承継やM&amp;A分野、相続支援等に一層注力し相談件数は増加。</li><li>・ 将来の地域経済を担う県内の若手経営者および後継者向けに「ほくと次世代経営塾」を開催（第1期2019年10月～2020年12月、第2期2021年4月～2022年3月）。</li></ul>

<sup>2</sup> プロジェクトファイナンスとは、ある事業の資金調達において、その事業から生み出されるキャッシュフローのみを返済原資に充てる融資形態のこと。

<sup>3</sup> アドバイザーボードとは、外部の有識者や専門家等から構成される委員会のこと。諮問委員会など。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>起業をテーマにした秋田大学の講義へ当行から講師を派遣するなど次世代起業者の育成を支援。</li> </ul>
③ 農業の高付加価値化（6次産業化）支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>大仙市や大曲商工会議所等と協働し「大仙市いぶりがっこ産地化協議会」を設立。大仙市産いぶりがっこの生産振興、地域ブランド確立を目的とする新法人の設立を支援。</li> <li>投資事業組合による出資を活用した養鶏業者への資金サポートや、各種補助金を活用した畜産クラスター<sup>4</sup>や工場設置のサポートを実施。</li> <li>JAPAN EXQUISITE 株式会社（代表 安部ロブション龍依、以下、ジャパン・エクスキーズ）と協定を締結し、フランス共和国（以下、フランス）への輸出を支援。</li> <li>県内農業法人の国庫補助事業、産地パワーアップ事業を活用した大規模稲作経営の実現に向けたライスセンター建設の取り組みに対して、株式会社日本政策金融公庫（以下、日本公庫）との協調融資により支援。</li> <li>県内法人の県補助事業（夢プラン事業）を活用したソバ栽培による耕作放棄地再生への取り組み（ソバ製粉機増設と保管庫新設）に対して、日本公庫との協調融資により支援。</li> <li>秋田県産の酒米を活用している県内酒蔵へ、秋田県の補助事業を活用し、中華人民共和国輸出のためのホームページ整備を支援。</li> <li>県内農業法人のイチゴ直売施設設置運営について、施設取得サポートや制度融資等にて支援。</li> <li>県内農業法人等を対象に、タイ王国（以下、タイ）のバイヤーとのリモート商談会の実施等によるマッチング支援により、国内外への販路拡大を支援。</li> </ul>
④ シニアが輝く地域づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年10月5日、当行が支援する「秋田版 CCRC<sup>5</sup>事業」の拠点施設クロッセ秋田がオープン。内閣府「地方創生に資する金融機関等の特徴的な取組事例」として大臣表彰を受賞。</li> <li>県内自治体などから要請があり、CCRC やコンパクトシティなどの説明や提案活動を実施。</li> </ul>
⑤ 女性の活躍フィールドの創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者に必要な知識等の提供を企図して「女性ビジネススクール」を継続開催。</li> <li>出資先である株式会社あきた食彩プロデュースが「あきた女性農業起業家ビジネス塾」を秋田県より受託。農業による起業や農業の6次産業化にかかる研修等を実施し、女性農業者による事業活性化を支援。</li> <li>また、塾参加者を中心として、女性農業者の情報交換や交流を促進する組織「あきたアグリヴィーナスネットワーク」を設立。</li> </ul>
⑥ 県外・海外からの移住促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>当行および秋田市の主催にて「秋田市移住セミナー」を東京都（中央区八重洲）で開催したほか、就職セミナー、移住定住セミナー等を実施。</li> </ul>

<sup>4</sup> 畜産クラスターとは、畜産農家をはじめ、地域の関係事業者が連携・集結し、地域ぐるみで高収益型の畜産を実現するための体制のこと。

<sup>5</sup> CCRC（Continuing Care Retirement Community）とは、高齢者が健康なうちに移り住み、生涯学習や社会貢献に取り組みながら暮らす生活共同体。



	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ タイと自治体（秋田市、大館市、美郷町、仙北市、羽後町）の交流支援。</li> </ul>
⑦ グローバル戦略による秋田ブランド確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 秋田の食、観光、スポーツ交流等、タイへの秋田県知事によるトップセールスをバンコク駐在員事務所にてサポート。</li> <li>・ ジャパン・エクスキーズとの提携を活用し、フランスで県産品の商談会や日本酒商談会を開催。</li> <li>・ カセサート大学（バンコクに本部を置くタイの国立大学）と、人材交流および受入に関する覚書を締結。</li> </ul>
⑧ 観光資源を活用した地域づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県内地域 DMO<sup>6</sup>への参画。</li> <li>・ 潟上市の国指定重要文化財「小玉家住宅」を核とする観光まちづくりを目的に、当行と連携協定を締結している株式会社 NOTE のノウハウを活用し、交流人口の拡大に向け地元有志で構成される協議会等と協働。</li> <li>・ 国の重要伝統的建造物群保存地区に指定されている横手市増田町の地元事業者や地元中学校と連携し地域の賑わい創出に向けて協働。</li> <li>・ 鳥海山を核とした由利本荘市矢島町の観光振興等を由利高原鉄道株式会社（第三セクター）や地元企業と協議会を設立し推進。</li> </ul>

## ② 再生可能エネルギー分野の取り組み

再生可能エネルギー事業向け貸出残高は、2021年3月末時点で148件、617億16百万円となっております。内訳としては、風力発電事業向けの残高が最も多く320億37百万円（51.9%）、件数は太陽光発電事業向けが最も多く108件（73.0%）となっております。

また、2013年6月以降、当行が幹事として組成した再生可能エネルギー事業向けプロジェクトファイナンスは、累計22件、組成額899億円（当行引受額322億円）となっております。

今後は、風力発電事業を中心に、秋田県内の再生可能エネルギー事業を支援し、地域の新たな成長産業の支援や、それに伴う雇用創出を通じて地域に貢献してまいります。

【図表5】再生可能エネルギー事業向け貸出状況（単位：件、百万円）

種別	件数	残高	残高比率
風力	34	32,037	51.9%
太陽光	108	24,293	39.4%
バイオマス	4	4,084	6.6%
地熱	1	975	1.6%
水力	1	326	0.5%
合計	148	61,716	100.0%

（注）本図表の比率は表上計算にて算出しております。

<sup>6</sup> DMO（Destination Marketing Organization）とは、地域の多様な関係者を巻き込みつつ、科学的アプローチを取り入れた観光地域づくりの舵取り役となる法人。

### (3)資産・負債の状況（当行）

【図表6】資産・負債の実績（当行）

（単位：百万円）

	2018年3月末 実績	2019年3月末 実績	2020年3月末 実績	2021年3月末 実績	2020年3月末比		2018年3月末比	
					増減	増減率	増減	増減率
資産	1,340,922	1,356,840	1,347,364	1,556,182	208,818	15.49%	215,260	16.05%
うち貸出金	811,973	832,774	852,163	874,866	22,703	2.66%	62,893	7.74%
うち有価証券	362,754	365,437	338,251	331,887	△ 6,364	△1.88%	△ 30,867	△8.50%
負債	1,282,813	1,296,882	1,291,517	1,497,391	205,874	15.94%	214,578	16.72%
うち預金等	1,245,776	1,240,670	1,247,345	1,348,093	100,748	8.07%	102,317	8.21%
うち個人預金	897,579	897,782	907,525	957,945	50,420	5.55%	60,366	6.72%
うち法人預金	258,628	256,011	255,144	303,218	48,074	18.84%	44,590	17.24%

（注）本図表の増減は表上計算にて算出しております。

#### ① 貸出金

2021年3月末の貸出金残高は8,748億円となり、前期末比227億円（2.6%）増加、計画始期対比においても628億円（7.7%）増加いたしました。

お客さまとのリレーションの強化を図り、資金需要へ積極的に対応したことや、再生可能エネルギー事業の支援を積極的に行ったことが主な要因であります。

#### ② 預金等

2021年（令和3年）3月末の譲渡性預金を含む預金等残高は、1兆3,480億円となり、前期末比1,007億円（8.0%）増加いたしました。

計画始期対比においては、新型コロナウイルス感染症にかかる給付金や制度融資等により、個人預金および法人預金ともに増加し、預金等残高は1,023億円（8.21%）増加いたしました。

#### ③ 有価証券

2021年3月末の有価証券残高は3,318億円となり、前期末比63億円（1.8%）減少いたしました。計画始期対比においては、308億円（8.5%）減少いたしました。国内債券の償還が主な要因であります。

### (4)損益の状況（当行）

2021年3月期は、利回りの低下に伴う資金利益の減少や、新型コロナウイルス感染症の影響による市場の混乱時に有価証券ポートフォリオの健全性維持を目的に保有したインバース型ファンドの残高圧縮による国債等債券関係損益の減少を主因に、業務粗利益は前期比8億91百万円（5.9%）減少しました。一方、大口先のランクダウン発生等により与信関係費用が増加したものの、経費削減の進捗や株式等関係損益の増加を主因に、経常利益は前期比13億9百万円（106.4%）増加し25億39百万円となり、当期純利益は前期比7億51百万円（184.5%）増加し11億58百万円となりました。

フィデア HD は、北都銀行の利益剰余金の積み上げにより、公的資金 100 億円の普通株式への転換期限前、2025 年 3 月までの返済を目指すこととしております。2019 年度以降は、生命保険販売額の減少等による役務取引等利益の伸び悩みや新型コロナウイルス感染症の影響による市場の混乱等により、北都銀行の当期純利益が計画を下回って推移しました。その結果、利益剰余金積み上げ計画も下回って推移しておりますが、2021 年 3 月期における北都銀行の利益剰余金は 190 億円を確保しております。

【図表 7】 損益の実績（当行）

（単位：百万円）

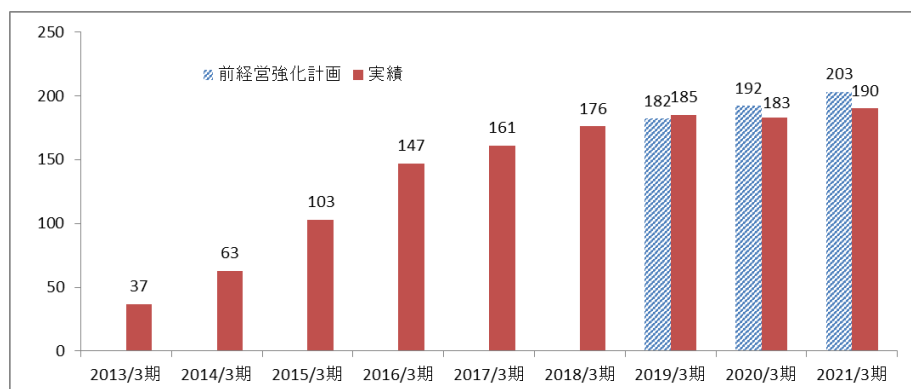
	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2020年3月期比
	実績	実績	実績	実績	
業務粗利益	15,780	16,692	14,986	14,095	△ 891
[コア業務粗利益]	[ 16,377 ]	[ 15,519 ]	[ 15,424 ]	[ 15,616 ]	[ 192 ]
資金利益	14,756	13,942	13,714	13,500	△ 214
役務取引等利益	2,194	2,414	2,218	2,259	41
その他業務利益	△ 1,170	335	△ 945	△ 1,664	△ 719
(うち国債等債券関係損益)	( △ 597 )	( 1,173 )	( △ 438 )	( △ 1,520 )	( △ 1,082 )
経費	13,974	13,699	12,933	12,416	△ 517
(うち人件費)	( 6,493 )	( 6,209 )	( 5,830 )	( 5,774 )	( △ 56 )
(うち物件費)	( 6,581 )	( 6,601 )	( 6,091 )	( 5,650 )	( △ 441 )
一般貸倒引当金繰入額	—	△ 371	△ 304	71	375
業務純益	1,805	3,364	2,357	1,607	△ 750
[コア業務純益]*	[ 2,402 ]	[ 1,819 ]	[ 2,491 ]	[ 3,199 ]	[ 708 ]
(除く投資信託解約損益)	1,613	930	1,922	2,481	559
臨時損益	849	△ 985	△ 1,127	931	2,058
(うち貸倒引当金戻入益)	103	-	-	-	-
(うち不良債権処理額)	( 116 )	( 493 )	( 583 )	( 636 )	( 53 )
(うち株式等関係損益)	( 815 )	( △ 477 )	( 107 )	( 1,515 )	( 1,408 )
経常利益	2,655	2,379	1,230	2,539	1,309
特別損益	△ 527	△ 347	△ 377	△ 827	△ 450
税引前当期純利益	( 2,127 )	( 2,031 )	( 852 )	( 1,711 )	( 859 )
法人税、住民税及び事業税	348	430	175	408	233
法人税等調整額	△ 35	88	269	144	△ 125
当期純利益	1,815	1,512	407	1,158	751

\*コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益

(注)本図表の増減は表上計算にて算出しております。

【図表 8】 利益剰余金の積み上がり実績

（単位：億円）



## (5) 経営強化計画の終期において達成されるべき経営改善目標に対する実績

### ① コア業務純益（収益性を示す指標）

2021年3月期の貸出金利息は、秋田県内向け事業性融資を中心に貸出金平均残高は計画を上回ったものの、市場金利の低下等を要因として貸出金利回りが当初想定を下回ったことから、計画を2億4百万円下回る94億44百万円となりました。一方で、資金調達コストの抑制を図るため、定期預金の上乗せ金利を見直したことなどから、預金利息は計画を2億21百万円下回る1億10百万円となり、預貸金利息差は計画を16百万円上回る93億33百万円となりました。有価証券利息配当金は、世界的な株高を背景とした投資信託分配金の上振れ等を主因に、計画を73百万円上回る41億63百万円となりました。

また、役員取引等利益は、預かり資産関係手数料の減少を主因に計画を12億13百万円下回る22億59百万円となりました。

経費は、効率化への取り組みや厳格な投資案件管理等、コストマネジメントを徹底し、計画を8億21百万円下回る124億16百万円となりました。

これらにより、コア業務純益は計画を7億39百万円上回る31億99百万円となり、計画始期を7億97百万円上回る結果となりました。

今後は、経営資源を最大限に活用し、引き続きトップライン収益向上へ向けた諸施策と業務効率化を主とした経費削減に注力し、筋肉質な経営基盤の構築を目指してまいります。

【図表9】前計画終期における損益の状況（当行）

（単位：百万円）

	2021年3月期	2021年3月期	比較	2018年3月期	比較	
	実績	(強化計画)		(計画始期)		
	①	②		③		
利益	コア業務粗利益	15,616	15,697	△ 81	16,377	△ 761
	資金利益	13,500	13,055	445	14,756	△ 1,256
	貸出金利息	9,444	9,648	△ 204	10,345	△ 901
	有価証券利息配当金	4,163	4,090	73	5,420	△ 1,257
	預金利息等	110	331	△ 221	558	△ 448
	役員取引等利益	2,259	3,472	△ 1,213	2,194	65
	うち預り資産関係	1,299	2,050	△ 751	1,361	△ 62
	その他業務利益	△ 1,664	△ 580	△ 1,084	△ 1,170	△ 494
	経費	12,416	13,237	△ 821	13,974	△ 1,558
	人件費	5,774	6,024	△ 250	6,493	△ 719
	物件費	5,650	6,265	△ 615	6,581	△ 931
	与信関係費用	650	800	△ 150	△ 83	733
	うち一般貸倒引当金繰入額	71	△ 5	76	-	-
	うち個別貸倒引当金繰入額	542	714	△ 172	-	-
	コア業務純益	3,199	2,460	739	2,402	797
運用・調達・平残・利回り	貸出金(平残) (億円)	8,769	7,830	939	8,120	649
	貸出金(利回り)	1.07%	1.23%	△ 0.16%	1.27%	△ 0.20%
	有価証券(平残) (億円)	3,569	3,792	△ 223	4,244	△ 675
	有価証券(利回り)	1.16%	1.07%	0.09%	1.27%	△ 0.11%
	預金等(平残) (億円)	13,612	12,566	1,046	12,652	960
	預金等(利回り)	0.00%	0.02%	△ 0.02%	0.04%	△ 0.04%
金融市場	無担保コール翌日物	△ 0.04%	△ 0.10%	0.06%	△ 0.06%	0.02%
	長期金利(10年新規発行国債)	0.10%	0.15%	△ 0.05%	0.04%	0.06%
	ドル/円レート (円)	110.70	108.00	2.70	106.18	4.52
	日経平均株価 (円)	29,178	24,000	5,178	21,454	7,724

(注) 本図表の増減は表上計算にて算出しております。

【図表 10】コア業務純益の実績推移

(単位：百万円)

	2018年3月期 (始期)	2018年9月期	2019年3月期	2019年9月期	2020年3月期	2020年9月期	2021年3月期	始期対比
計画		803	1,766	1,204	2,410	1,294	2,460	58
実績	2,402	1,175	1,819	933	2,491	1,418	3,199	797
計画比		372	53	△ 271	81	124	739	

(注)本図表の増減は表上計算にて算出しております。

## ② 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

2021年3月期の業務粗利益（分母）は、運用利率低下等による生命保険ニーズの後退を主因に役務取引等利益が減少したほか、新型コロナウイルス感染症の影響による市場の混乱時に有価証券ポートフォリオの健全性維持を目的に保有したインバース型ファンドの残高圧縮により国債等債券関係損益が減少したことから、計画を18億52百万円下回る140億95百万円となりました。

一方、機械化関連費用を除く経費（分子）は、効率化への取り組みや厳格な投資案件管理等により、計画を5億98百万円下回る110億78百万円となりました。

この結果、業務粗利益経費率は、計画を5.38ポイント上回る78.59%となり、計画始期を3.77ポイント上回りました。

今後は、コア業務純益と同様に、経営資源を最大限活用し、引き続きトップライン収益の向上へ向けた諸施策と業務効率化を主とした経費削減に注力し、筋肉質な経営基盤の構築を目指してまいります。

【図表 11】業務粗利益経費率の実績推移

(単位：百万円、%)

		2018年3月期 (始期)	2018年9月期	2019年3月期	2019年9月期	2020年3月期	2020年9月期	2021年3月期	始期対比
経費(機械化関連費用を除く) (a)	計画		5,920	11,688	5,821	11,665	5,860	11,676	△ 130
	実績	11,806	5,757	11,508	5,653	11,375	5,582	11,078	△ 728
	計画比		△ 163	△ 180	△ 168	△ 290	△ 278	△ 598	
業務粗利益 (b)	計画		7,751	15,670	7,946	15,899	8,040	15,947	167
	実績	15,780	7,989	16,692	8,232	14,986	7,217	14,095	△ 1,685
	計画比		238	1,022	286	△ 913	△ 823	△ 1,852	
業務粗利益経費率 (a)/(b)	計画		76.37	74.58	73.25	73.37	72.89	73.21	△ 1.61
	実績	74.82	72.06	68.94	68.67	75.90	77.34	78.59	3.77
	計画比		△ 4.31	△ 5.64	△ 4.58	2.53	4.45	5.38	
コア業務粗利益経費率(参考)	計画								
	実績	75.74	77.96	78.66	78.45	76.57	74.40	74.36	△ 1.38
	計画比								

(注1)業務粗利益経費率=(経費-機械化関連費用)/業務粗利益

(注2)機械化関連費用には、機械賃借料、機械保守料及びアウトソーシング費用(システム関連)等を計上しております。

(注3)コア業務粗利益経費率=(経費-機械化関連費用)/(コア業務粗利益-投資信託解約損益)

(注4)本図表の増減は表上計算にて算出しております。

## (6) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、地域経済の活性化への貢献状況を示す指標に対する実績

### ① 中小規模の事業者に対する信用供与の残高および総資産に占める割合

2021年3月期における中小規模事業者向け貸出残高は3,531億円となり、始期比で629億円増加、計画比で545億円増加いたしました。

当行の主たる営業基盤である秋田県は、生産年齢人口の減少や地域内需要の縮小が懸念され、足もとでは新型コロナウイルスの収束が見通せない環境下、地域のお客さまの課題解決や夢の実現に向けてリレーションを一層強化したことに加え、コロナ後を見据えながら、積極的かつ広範に事業者支援を展開した結果と捉えております。

また、中小規模事業者等向け貸出残高の総資産に対する比率についても22.69%（始期比+1.05ポイント、計画比+0.90ポイント）と計画を達成することができました。

引き続き、地域経済の活性化および持続的な成長に向けて、十分な金融仲介機能を発揮するべく取り組んでまいります。

【図表 12】 中小規模事業者等向け信用供与円滑化の状況 (単位：百万円、%)

		2018年3月期 (始期)	2018年9月期	2019年3月期	2019年9月期	2020年3月期	2020年9月期	2021年3月期	始期対比
中小規模事業者等向け貸出残高(a)	計画		291,419	292,419	293,919	295,219	297,019	298,619	8,400
	実績	290,219	292,761	298,851	304,752	304,130	346,191	353,130	62,911
	計画比		1,342	6,432	10,833	8,911	49,172	54,511	54,511
(ご参考)うち秋田県内	実績	253,595	253,783	259,560	264,525	267,587	307,440	316,429	62,834
	計画		1,345,948	1,349,549	1,355,506	1,359,564	1,365,264	1,369,964	29,042
総資産(b)	計画		1,345,948	1,349,549	1,355,506	1,359,564	1,365,264	1,369,964	29,042
	実績	1,340,922	1,380,245	1,356,840	1,377,113	1,347,364	1,524,388	1,556,182	215,260
	計画比		34,297	7,291	21,607	△ 12,200	159,124	186,218	186,218
中小規模事業者等向け貸出比率(a)/(b)	計画		21.65	21.66	21.68	21.71	21.75	21.79	0.15
	実績	21.64	21.21	22.02	22.12	22.57	22.71	22.69	1.05
	計画比		△ 0.44	0.36	0.44	0.86	0.96	0.90	

(注) 本図表の増減は表上計算にて算出しております。

### ② 経営改善支援等取組先企業の数の取引先企業総数に占める割合

当行では、経営改善支援等取組先として、①創業・新事業開拓支援、②経営相談、③早期事業再生支援、④事業承継支援、⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進の5項目を対象とし、取り組みを行ってまいりました。

創業・新事業開拓支援については、計画を上回る実績が続いておりましたが、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、お客さまの創業・新事業開拓に対する動きが鈍ったことや、営業店における訪問活動が停滞したことを主因として、2021年3月期は37先（始期比△1先、計画比△2先）となりました。生産年齢人口の減少に伴う事業所数の減少は地域経済の重要課題であると認識しており、今後も引き続き、創業支援等による就業者数の増加に向けた取り組みに注力してまいります。

経営相談については、新型コロナウイルスの感染拡大にかかるヒアリング活動を広範に展開するなかで、経営改善計画策定やビジネスマッチングによる支援を積極的に行ったことを主因に、2021年3月期は1,305（始期比+315先、計画比+301先）となりました。

早期事業再生支援は、2021年3月期では4先（始期比△19先、計画比△6先）と計画

を下回りましたが、中小企業再生支援協議会および認定支援機関（税理士等）との連携を強化し、継続的に再生支援に取り組んだことにより、計画期間全体では計画を上回る水準となりました。

事業承継支援は、地域経営者の高齢化によるニーズの高まりを見込み、2018年4月に信託銀行でのトレーニー経験者を中心として専門部署を設置いたしました。また、税理士法人およびM&A支援会社との連携強化、営業店の店長席の対応力向上を目的に事業承継・M&Aエキスパート試験の受験奨励等を行い、お取引先ニーズにお応えする支援体制を強化してまいりました。その結果、2021年3月期は21先（始期比+19先、計画比+16先）と計画を達成いたしました。経営者の高齢化や後継者不足に伴う事業所数の減少は地域経済の縮小に直結する課題と捉え、引き続き事業承継支援の取り組み強化に努めてまいります。

担保・保証に過度に依存しない融資先数は、再生可能エネルギー分野を中心に案件取り込みが進んだものの、2021年3月期で3先（始期比△4先、計画比△9先）と計画未達となりました。

以上の結果、2021年3月期の経営改善支援取組先数（合計）は、始期を310先、計画を300先上回る1,370先となりました。

取引先企業の総数は、お客さまとの接点強化活動や新型コロナウイルスの感染拡大にかかる事業者支援を積極的かつ広範に展開したこと等を主因として、始期を679先、計画を651先上回る7,831先となりました。

以上より、経営改善支援等取組先割合は、始期を2.67ポイント上回る17.49%となりました。前計画期間中の経営改善支援等取組先割合は、いずれの期においても計画を上回る実績となりました。



【図表 13】 経営改善支援等取組先割合の実績推移

(単位：先、%)

		2018年3月期 (始期)	2018年9月期	2019年3月期	2019年9月期	2020年3月期	2020年9月期	2021年3月期	始期対比
創業・新事業開拓支援	計画		35	35	37	37	39	39	1
	実績	38	57	50	42	66	34	37	△ 1
	計画比		22	15	5	29	△ 5	△ 2	
経営相談	計画		1,005	1,007	1,004	1,005	1,002	1,004	14
	実績	990	990	1,187	1,213	1,259	1,286	1,305	315
	計画比		△ 15	180	209	254	284	301	
早期事業再生支援	計画		10	10	10	10	10	10	△ 13
	実績	23	11	17	14	15	29	4	△ 19
	計画比		1	7	4	5	19	△ 6	
事業承継支援	計画		3	3	4	4	5	5	3
	実績	2	8	8	16	21	22	21	19
	計画比		5	5	12	17	17	16	
担保・保証に過度に 依存しない融資促進	計画		8	8	10	10	12	12	5
	実績	7	14	12	8	2	16	3	△ 4
	計画比		6	4	△ 2	△ 8	4	△ 9	
合計 (a)	計画		1,061	1,063	1,065	1,066	1,068	1,070	10
	実績	1,060	1,080	1,274	1,293	1,363	1,387	1,370	310
	計画比		19	211	228	297	319	300	
取引先企業総数 (b)	計画		7,155	7,160	7,165	7,170	7,175	7,180	28
	実績	7,152	7,051	7,025	7,035	7,147	7,535	7,831	679
	計画比		△ 104	△ 135	△ 130	△ 23	360	651	
割合 (a)/(b)	計画		14.82	14.84	14.86	14.86	14.88	14.90	0.08
	実績	14.82	15.31	18.13	18.37	19.07	18.40	17.49	2.67
	計画比		0.49	3.29	3.51	4.21	3.52	2.59	

(注) 本図表の増減は表上計算にて算出しております。

## 2 経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能強化法第12条第1項の規定に基づき、2021年4月より2024年3月までの経営強化計画を策定、実施いたします。

なお、今後、計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、または生じることが予想される場合には、遅滞なく金融庁に報告いたします。

## 3 経営強化計画の終期において達成されるべき経営改善の目標

### (1) コア業務純益（収益性を示す指標）

前計画期間において、当行の貸出金利回りは市場金利動向および他行競合等の影響から低下基調となりました。本計画期間中においても、低金利環境が継続するとの想定のもと、利回り低下により当行の経常収益の太宗を占める資金運用収益の減少が継続するものと想定しております。

このような環境下において、当行の収益力を高めていくには、収益源泉を貸出金利息収益のみに頼らず、法人個人一体のコンサルティング活動に注力し、お客さまのニーズへ適切かつタイムリーにお応えすることで、役務取引等収益の底上げを行うことが必要と捉えております。加えて、エリア・セグメント戦略の徹底による経営資源活用効率の最大化や、本部一本化および店舗統合効果の抽出に取り組み、筋肉質な経営基盤の構築に努めてまい



ります。

貸出金運営については、引き続き地域経済の活性化に寄与する地元企業の資金需要へ積極的に対応してまいります。新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けた事業者に対しても、事業性評価活動に基づく支援を徹底し、ニーズに沿ったコンサルティングや適正な資金対応を行うことで、貸出金利回りの低下幅を抑制するとともに、新たな収益機会の創出につなげてまいります。

国内低金利環境の長期化による貸出金利息の減少や、国内債券利息の漸減等による有価証券利息配当金の減少により、資金利益は減少する見通しであります。

役務取引等利益は、法人個人一体のコンサルティング営業を強化し、法人ソリューションニーズと法人オーナー層の資金運用ニーズへワンストップで対応する態勢を構築し、本部および外部専門人材を活用する等、適切かつタイムリーなご提案およびサービスの提供に注力することで、法人向けおよび個人向けコンサルティング手数料が増加する見通しであります。

経費については、収益環境が厳しい中、人件費および物件費を削減することで筋肉質な経営基盤の構築に取り組んでまいります。人件費は、本部一本化施策および業務効率化施策の推進による本部のスリム化、足もとの環境を踏まえた店舗ネットワークの再構築と戦略的な人員配置、営業店事務改革等による事務人員の削減等にて人員数をコントロールし、減少する見通しであります。物件費は、重要な投資案件等の一次評価および投資効果モニタリング、グループ投資計画の策定等を主たる役割課題として 2020 年度に設置した投資委員会により、案件評価の実効性を高めることで、これまで以上に適正かつ厳格なコストマネジメントに取り組み、減少する見通しであります。

これらにより、計画終期におけるコア業務純益を 3,230 百万円とし、計画始期対比 31 百万円増加させる計画としております。

【図表 14】コア業務純益の計画

(単位：百万円)

	2021年3月期 実績 (計画始期)	2021年9月期 計画	2022年3月期 計画	2022年9月期 計画	2023年3月期 計画	2023年9月期 計画	2024年3月期 計画	始期からの 改善幅
コア業務純益	3,199	1,868	3,322	1,390	2,698	1,650	3,230	31
(除く投資信託解約損益)	2,481	968	1,972	1,190	2,298	1,300	2,530	49

(注)本図表の増減は表上計算にて算出しております。

## (2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

本計画期間中の経費（機械化関連費用を除く）については、厳格なコストマネジメントの実施により、計画終期では計画始期対比 11 億 75 百万円減少する見込みであります。

業務粗利益は、役務取引等利益の増加やその他業務利益の改善により、資金利益の減少を補い、計画終期において計画始期対比 70 百万円増加する見込みです。

これらにより、業務粗利益経費率は、計画始期対比 8.68 ポイントの改善を計画しております。

【図表 15】業務粗利益経費率の計画

(百万円、%)

	2021年3月期 実績(始期)	2021年9月期 計画	2022年3月期 計画	2022年9月期 計画	2023年3月期 計画	2023年9月期 計画	2024年3月期 計画	始期からの 改善幅
経費(機械化関連費用を除く)	11,078	5,527	11,030	5,470	10,343	4,953	9,903	△ 1,175
業務粗利益	14,095	7,218	14,440	7,231	14,380	7,118	14,165	70
業務粗利益経費率	78.59	76.57	76.38	75.64	71.93	69.58	69.91	△ 8.68
コア業務粗利益経費率(参考)	74.36	77.10	76.91	77.79	73.98	71.59	71.94	△ 2.42

(注1) 業務粗利益経費率=(経費-機械化関連費用)/業務粗利益

(注2) 機械化関連費用には、機械賃借料、機械保守料及びアウトソーシング費用(システム関連)等を計上しております。

(注3) コア業務粗利益経費率=(経費-機械化関連費用)/(コア業務粗利益-投資信託解約損益)

(注4) 本図表の増減は表上計算にて算出しております。

## 4 経営の改善の目標を達成するための方策

### (1) 当行における収益の現状と課題

前計画期間は、再生可能エネルギー事業や地元を中心とした中小企業等向け資金供給に積極的に取り組んでまいりました。加えて、秋田県内を中心にコロナ禍の事業者支援に積極的かつ広範に取り組んだことから、取引先数および事業性融資残高は大幅に伸張いたしました。

また、低金利環境の長期化により、貸出金利息の減少を主な要因として当行の収益力は低下推移となりましたが、フィデアグループ本部一本化等による効率化を進め、経費削減が進捗した結果、コア業務粗利益経費率(機械化関連費用および投資信託解約損益を除く)は計画始期比 1.38 ポイント改善し、経営体質の改善に一定の成果がありました。

足もとでは、地方銀行を取り巻く環境はデジタル化の急速な発展やそれに伴う異業種からの新規参入等、競争環境や収益性については一層厳しさを増すものと認識しております。このような環境下でお客さまのニーズは多様化しており、事業承継やデジタル化への対応、社会保障制度の持続性への不安等、お客さまが直面している様々な課題への対応力の強化が求められると認識しております。

本計画期間では、多様なお客さまニーズにお応えする法人個人一体のコンサルティング営業の強化に取り組むことで収益機会の拡大および収益力の向上を図り、社会環境や金融行政等の環境の変化や将来的な収益環境の変化に対応できる筋肉質な経営体質の構築につなげてまいります。

地域のより多くのお取引先に寄り添い、課題や夢を共有し、高い水準のコンサルティング機能を継続的に発揮することが、お取引先との共通価値の創造、ひいては地域活力への貢献につながるものと考えております。

### (2) 新しい経営理念の制定

北都銀行と荘内銀行の経営統合によりフィデアグループとしてスタートして以来、10年以上が経過いたしました。この間に、東日本大震災からの復興やニューノーマル(新常态となる生活様式)の浸透など社会環境は絶えず変化してまいりました。【図表 17】の環境認識のほかに、異業種参入等により、地域銀行を取り巻く環境は厳しさを増しております。

このような中で、時代に即した目指すべき姿、あるべき姿を示すためフィデア HD、北

都銀行、荘内銀行共通の新たな経営理念を制定いたしました。持ち得る最高の「情熱」と「知恵」、「挑戦」の姿勢で、目の前のお客さまの未来をより良くするために行動し、地域の課題解決に注力してまいります。

【図表 16】新しいグループ経営理念

(グループ経営理念)

## 一人ひとりの情熱と知恵と挑戦で、 東北を幸せと希望の産地にします。

東北に誇りを持つ。東北で暮らすことが憧れになる。  
そんな未来を、一人ひとりのアイデアとアクションで  
生み出していきます。広げていきます。

東北に根差して、東北の人たちと育む新しい価値を  
人々へ、世の中へ。

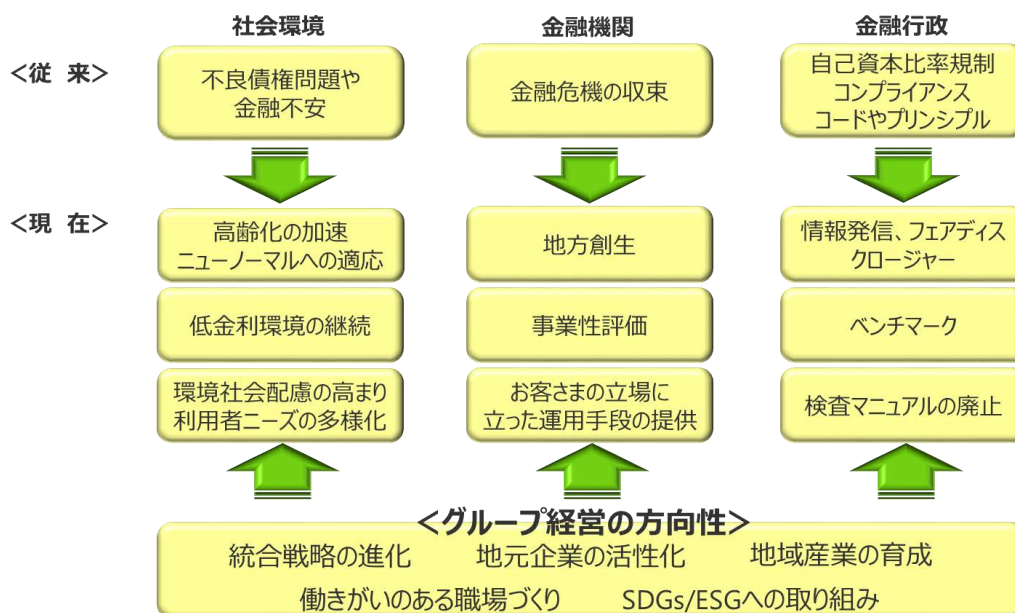
もう、何気なく夢見るだけでは、つくりたい未来には届かない。  
大切なのは行動すること。  
地域のいちばんのファンとして、サポーターとして、  
いつだって同じ目線に立ちながら。  
ときには金融機関らしくない、思い切ったチャレンジも取り入れて。

一人ひとりが、考えます。動きます。  
世界のどこよりも幸せと希望が実る、  
東北の未来のために、いま。

### 行動指針 <FUTURE 7>

- 前例にとらわれず、決して立ち止まらず、常に新しいことに挑み続けます。
- お客さまの夢を自分ごとにし、実現のために情熱をもって考え、動きます。
- 向上心・探究心・好奇心を心掛け、常に自らをアップデートしていきます。
- 高水準のコンサルティングで、地域に幅広い知見とアイデアを提供します。
- 一人ひとりを尊重し、個々の成長や挑戦を後押しできる組織を目指します。
- よく聞き、よく話す、声が届きに飛び交う風通しのよい職場をつくれます。
- 法令遵守と高い倫理観に基づき、地域の一員として責任ある行動をします。

【図表 17】時代とともに変化する社会課題と事業の方向性



### (3)基本方針

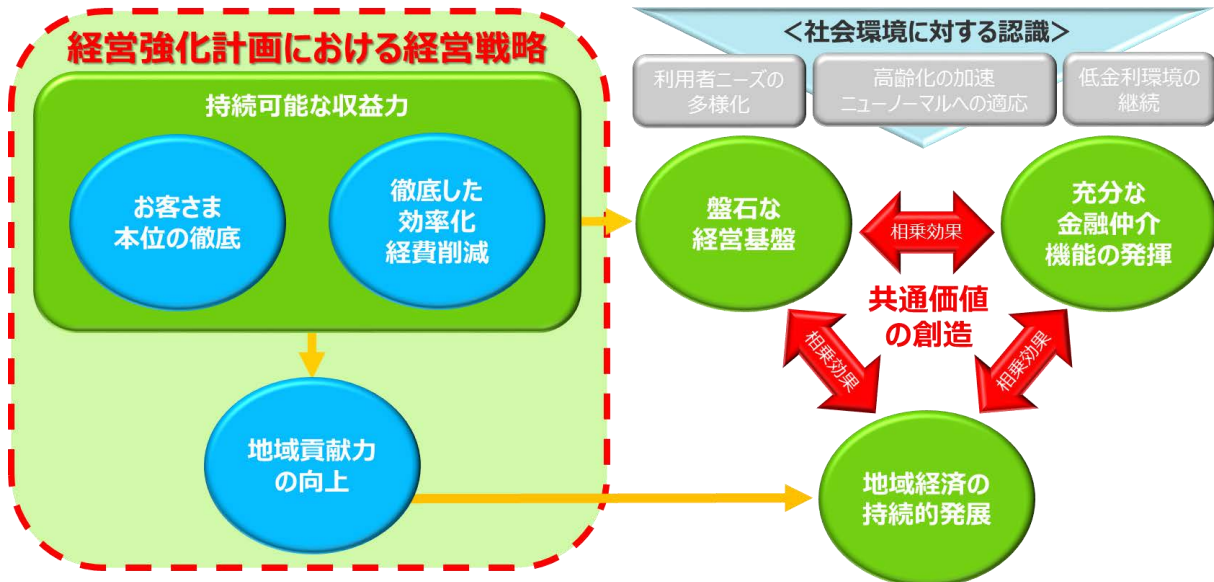
当行の主要な営業基盤である秋田県は、生産年齢人口の減少や地域内需要の縮小が懸念され、足もとでは新型コロナウイルスの感染拡大の影響により地域経済の先行き見通しは厳しい状況となっております。

フィデアグループの新しい経営理念は「目の前のお客さまの未来をより良くするために全力を尽くし、幸せの輪を広げることで東北（秋田）を幸せや希望の溢れる地域にする」ことを表現しております。この経営理念に基づき、地域のお客さまの課題やニーズに寄り添う知恵袋としての存在価値を高めながら、地域から信頼され相談される銀行を目指し、質の高いコンサルティング営業を実践することで地域経済の持続的成長の実現に貢献してまいります。

お客さま本位の営業活動がお取引先の企業価値や競争力の向上、ひいては地域の発展につながり、地域経済の発展が当行の企業価値の向上につながる、価値共創のスパイラルを生み出す持続的なビジネスモデルの実現に取り組んでまいります。

【図表 18】 経営強化計画における経営戦略

お客さま本位の徹底	経営基盤の強化	地域貢献力の向上
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ エリア・セグメント戦略の徹底と浸透によるお客さま支援力の極大化</li> <li>✓ 事業性評価ミーティングの強化による事業性評価活動の実効性向上</li> <li>✓ 法人個人一体営業の組織風土化と担い手の育成</li> <li>✓ 中小企業の経営力向上に向けた支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 営業店事務の省力化や統合戦略による効率化の追求</li> <li>✓ 強固な有価証券ポートフォリオの構築</li> <li>✓ 収益管理態勢の高度化</li> <li>✓ 夢の銀行づくりプロジェクト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 北都グリーンアクションの実践（脱炭素化社会の実現に向けての取り組み）</li> <li>✓ 質の高いソリューションの提供による秋田県内企業の成長に寄与する積極的な支援</li> <li>✓ 自治体と連携した街づくり支援</li> </ul>





#### (4) 主要施策

##### ① お客さま本位の徹底

##### a) エリア・セグメント戦略の徹底と浸透によるお客さま支援力の極大化

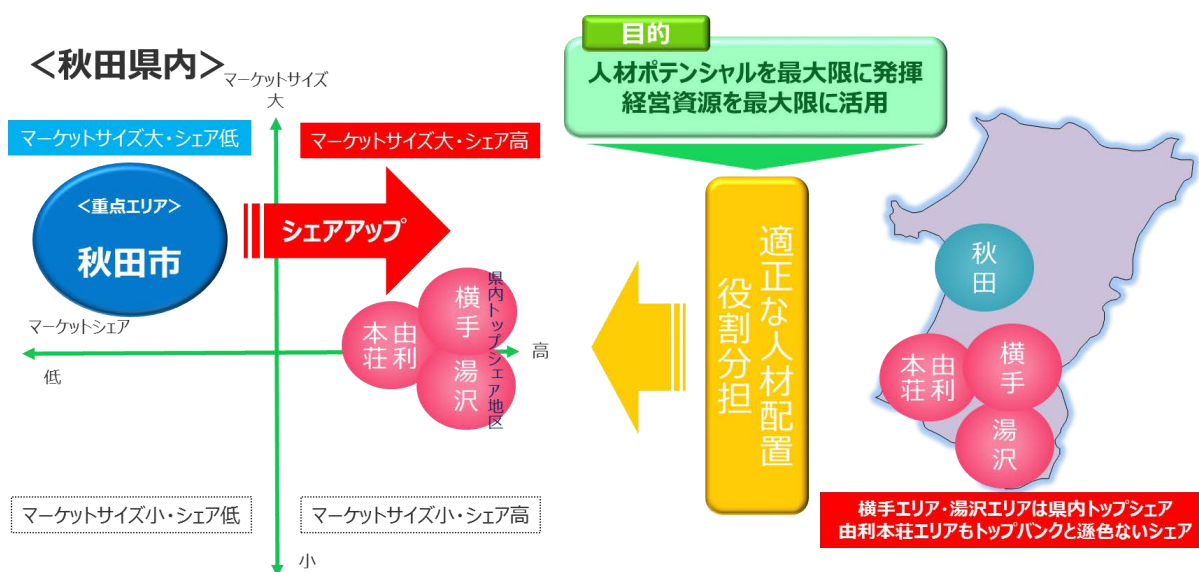
###### ア. エリア戦略による経営資源の最大活用

秋田県内各エリアにおいてマーケット分析を実施し、経営資源の活用効率を最大化することを企図してエリア戦略を展開しております。

本計画においては、前計画において実施した店舗ネットワークの再構築や営業店事務の効率化等の効果を最大限に発揮し、人員集約と効率化による営業力強化の基盤を構築してまいります。具体的には、高スキル人材の集中や営業ノウハウの共有によるニーズ対応の高度化およびOJTの実効性向上を図り、エリア毎に役割分担を明確化したうえで適正かつ戦略的な人材配置を実施してまいります。

特にマーケットサイズが秋田県内で最も大きく、当行シェアが低い秋田市においては、2017年4月より、秋田市内の営業力強化を目的に、役員、本部担当部長、秋田市内営業店長にて秋田市強化プロジェクトチームを立ち上げて活動してまいりました。一定の成果があったと認識しておりますが、コンサルティング支援の対象となる潜在顧客が多いエリアであると認識しており、引き続き重点エリアとして活動を強化してまいります。

【図表 19】 エリア戦略の概要



###### イ. セグメント戦略による最適なコンサルティング営業体制の構築

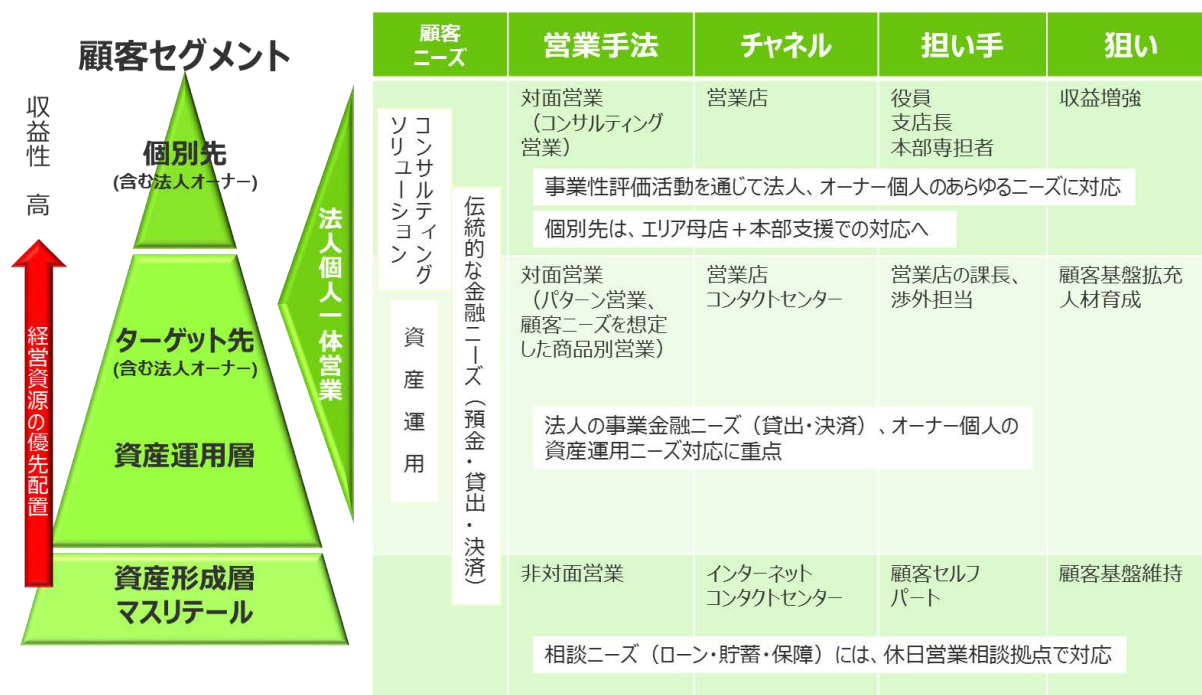
お取引先の規模やニーズによって担い手を明確化することで、需要と供給のミスマッチを減少させ、お取引先へ適正なコンサルティングを提供する体制を構築しております。

セグメント毎の活動においては、個別先およびターゲット先に対しては、高度なソリューション提供を目的とする深度重視の提案活動と、多くのお客さまと有効面談を重ねることによる間口拡大を重視した訪問活動を両輪とし、それぞれのお取引先のニーズにあわせ

て営業活動を展開しております。

今後、新型コロナウイルスの感染拡大に起因する人々のライフスタイルの変化にあわせてお取引先のニーズや経営課題も変化していくものと認識しております。当行では、ニーズをいち早く捉え、最適なソリューションをタイムリーに提供出来るよう取り組んでまいります。

【図表20】顧客基盤のセグメント図



#### ウ. 効率的なリテール推進体制の構築

2018年4月、フィデアグループ内のFinTech関連企画を担う専門部署として、フィデアHDの営業企画グループ内にFinTech企画室を設置し非対面取引機能を強化して参りました。

銀行取引のスタートである普通預金や投資信託の口座開設についてスマートフォンで完結するサービスを2020年3月に開始した他、個人インターネットバンキングの申込や目的型ローンのWeb完結、通帳レス口座のWeb申込などを開始し、取引先の利便性向上を図って参りました。法人向けには、クラウド会計サービスを導入しての企業経理事務の軽減等、FinTechを活用したサービスの提案を行ってまいります。

また、無担保ローンにおいては、2016年10月以降順次、申込みから契約までのWeb完結型商品を導入してまいりました。2020年5月からマイカーローン、教育ローンにおいてもWeb完結が可能となっております。今後も既存商品を含めた非対面化を進め、営業店人員を媒介しない商品を拡充し、利便性の更なる向上に努めてまいります。

## エ. バンカシュアランス推進体制

お客さまの保障性保険ニーズに積極的にお応えし、保障性保険におけるストック収益の増強と、各金融商品・サービス・チャンネルを融合したクロスセル（取引複合化）の充実を図っております。

バンカシュアランスの取り扱いを開始して 12 年目となり、これまでの来店相談組数が累計 23,000 組を越え、保障性保険契約件数は約 27,000 件となりました。

引き続き、保障性保険分野における営業体制を一層強化するとともに、ニーズに応じた総合的なライフプラン提案営業を展開し、お客さまから一生涯必要とされる銀行を目指してまいります。

## オ. 新たな収益機会の拡大に向けた取り組み

これまでの訪問活動やアンケート調査を通じ、金融機関には「相談相手になって欲しい」という声が多くあると捉えております。お客さまから真っ先にお声掛けいただける銀行になるために、これまで以上にお客さまのニーズへの対応、課題解決に向けた最適な提案や支援を行うべく、法人コンサルティング機能を強化しております。

お取引先に最適なソリューションを提案するために、セグメント戦略に基づき、お客さまのニーズや課題に応じて最適なスキルを有した行員が対応することで効率的かつきめ細やかなコンサルティング営業を展開しております。

これまで、私募債、法人保険、ビジネスマッチング、経費削減支援、事業承継、M&A 等によるソリューション提案を行ってまいりました。今後は、お取引先への情報提供、ニーズの深堀りを継続しながら、更なるソリューションメニューの拡充を図り、より多角的で充実した提案を実践してまいります。

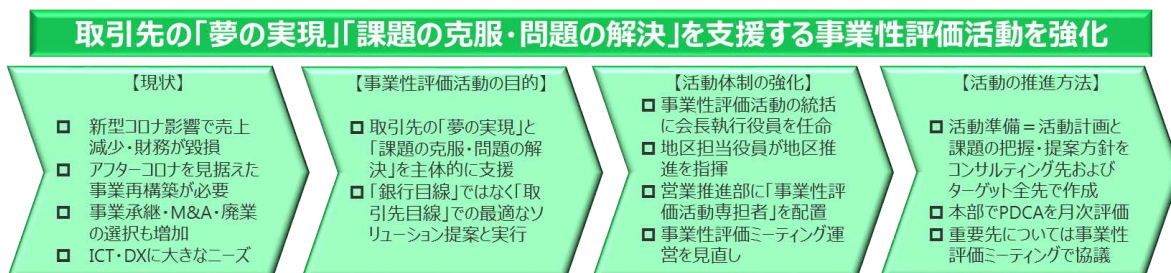
様々な課題解決に取り組むお取引先企業の支援のため、営業店、本部および役員が一体となったチーム営業体制で提案活動を積極的に行うとともに、お客さまにご満足いただけるよう行員一人ひとりのスキルアップを図りコンサルティング機能の強化に引き続き注力してまいります。

## b) 事業性評価ミーティングの強化による事業性評価活動の実効性向上

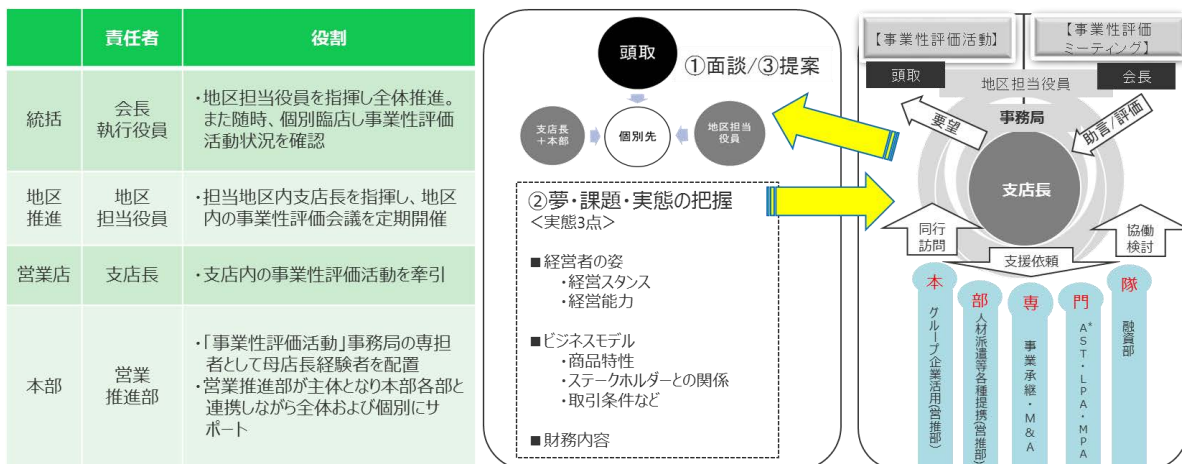
前計画においては、事業性評価に基づく資金対応および経営改善や事業承継支援等、営業店と本部、さらには外部提携先も加えた一体のコンサルティング営業体制の充実に注力してまいりました。

本計画においては、会長執行役員を統括とし、地区担当役員および支店長の役割と責任を明確化するとともに、営業推進部内に本活動の事務局専担者（母店長経験者）を配置することで、体制を強化してまいります。新型コロナウイルスの感染拡大に起因したお取引先の悩みや課題を共有し、課題解決やアフターコロナを見据えた事業展開支援を実施するため、前計画期間中に充実を図ったコンサルティング営業体制を活用しつつ、事業性評価活動を一層強化してまいります。

【図表 21】 事業性評価活動強化の全体像



【事業性評価活動推進体制】



\*AST：法人スキルに特化した人材 LPA：保障性保険提案可能人材 MPA：資産運用スキルに特化した人材

### c) 法人個人一体営業の組織風土化と担い手の育成

#### ア. 法人個人一体のコンサルティング営業の推進

融資取引を契機としてリレーションを深めている法人お取引先の資産運用ニーズへもお応えするするため、法人個人一体のコンサルティング営業への変革に引き続き取り組んでまいります。法人オーナー層や従業員層へのニーズ喚起を含めた提案頻度を高めることで新たな収益機会の創出を目指してまいります。

お取引先の課題やニーズにお応えするソリューション提供と、オーナー層等に対するライフサイクルに応じた金融サービス提供の両輪で、総合的な取引深化を図ってまいります。

#### イ. 法人コンサルティング人材の育成強化

法人個人一体の営業人材の育成に向けて、特に習得に時間を要する法人営業について、2019年度より本部3部署（営業推進部、融資部、人事管理室）の研修担当者が連携して人材育成プログラムを実施し、これまでに104名が修了しております。本プログラムは研修とOJTを連動させたプログラムで、2021年度は①格付スキル向上研修を実施（融資部）、②法人スキル<sup>7</sup>が高い役職員と低い役職員の同行訪問を推進（営業推進部）、③支

<sup>7</sup> フィデアグループ独自の人事システム「スキルバロメーター」における法人向けコンサルティングスキルのこと。A（最高）～D（最低）の4段階評価。



店長が主体となった勉強会「支店長塾」の実施（人事管理室）を具体的な施策とし、本部が進捗管理を行うことで人材育成の実効性向上を図ってまいります。

また、エリア戦略に沿った人員の集約および戦略的な人員配置を実施することで、OJTの実効性をより向上させてまいります。具体的には、個別に指定した育成対象者については長期的な目線で人事異動を管理し、また指名型研修による受講管理を実施してまいります。

行員一人ひとりの自己啓発への取り組み状況、研修への参加状況、スキル状況等を把握することで、より効率的かつ実効性の高い人材育成に取り組んでまいります。

#### d) 中小企業の経営力向上に向けた支援

当行では、営業店と本部が連携しながらお取引先中小企業との日常的かつ継続的なリレーションを通じて経営課題を把握分析するとともに、課題認識の共有に努めております。経営者に主体的な取り組みを促しながら、当該企業にとって最適で実効性のあるソリューションの提案を目指しております。こうしたコンサルティング機能を発揮するにあたっては、外部専門家や外部機関、他の金融機関、信用保証協会、中小企業関係団体等と積極的かつ効果的に連携していくことが重要であると考えております。

経営改善支援専担部署である融資部経営支援室においては、支援先 49 社（2021 年 4 月現在）を選定し、中小企業再生支援協議会の企業再生スキームおよび認定支援機関の企業再生スキーム等を積極的に活用してまいります。事業再生、業種転換、事業承継、廃業等の支援を必要とする状況にある場合や、支援にあたり債権者間の調整を必要とする場合には、積極的に中小企業再生支援協議会等を活用してまいります。また、これまで培った経営改善支援ノウハウを活かし、経営安定に寄与する支援を行い、秋田県内の中小企業の経営改善、育成、成長発展に貢献してまいります。

### ② 経営基盤の強化

#### a) 営業店事務の省力化や統合戦略による業務効率化の追求

##### ア. 営業店事務改革の実施

第 3 次中期経営計画（2017 年度～2019 年度）および第 4 次中期経営計画（2020 年度～2022 年度）の 6 年間で、営業店事務量を 70%削減し、少人数での事務運営体制を構築することを企図して営業店事務改革を実施しております。

営業店事務量の削減は、2021 年度中での達成（1 年前倒し）を目指して取り組んでおります。非対面取引の拡大、本部事務集中部門への業務集中、店頭へのセミセルフ端末の設置等の施策実施により営業店の事務量削減に取り組んでまいります。加えて、センター機能の統合等、本部事務部門の効率化および合理化へも取り組んでまいります。

## イ. フィデアグループのシステム統合促進

当行は、2018年10月より、システム開発業務をフィデア HD に集約し、企画から開発、試験までの工程をフィデア HD で一貫して実施する体制とし、銀行運用システム<sup>8</sup>並びに分散系システムの統合を進めております。

自行システムについては、2020年11月までに、北都銀行および荘内銀行の各センターに設置しておりました連携・プリント・電子帳票・自振システムについて、仙台データセンター仮想基盤へ集約統合・クラウド化を完了しております。

CRM システムについては、2019年3月に荘内銀行システムへ北都銀行システムを移行し、グループ内統合を完了しております。

分散系システムにおいても、グループ共通化対応としてタブレット保険申込システム（2018年10月）、投信インターネットバンキングシステム（2018年12月）、銀行単体決算システム（2019年1月）、預かり物件管理システム（2019年3月）、信用リスク・アセット計算システム（2020年7月）、口座振替・諸届・本人確認システム（2020年9月）等について、更改を実施いたしました。

今後は、2022年2月に、統合データベースシステムの荘内銀行方式への統一を予定しております。

当行では、引き続き広域地方銀行グループとしてのスケールメリットを活かし、システム導入関連業務の更なる効率化に努めてまいります。

## b) 強固な有価証券ポートフォリオの構築

有価証券運用につきましては、フィデア HD 証券投資戦略グループと共同で策定した有価証券投資計画に基づき、運営を行っております。有価証券運用にあたっては、投資手法の多様化や高度化が求められる中、人材育成に注力しながら、運用力の強化および業務管理態勢の充実に取り組んでまいりました。

有価証券運用の基本方針として、①機動的なポジション伸縮による総合損益の確保、②キャピタル収益力の強化を掲げております。

収益面では、国内低金利環境の長期化を背景とした債券利息減少のほか、信用リスク規制強化に伴う株式や REIT などのリスク性資産のリスクウェイト上昇により、インカム収益確保の難易度は年々高まる見通しとなっており、その対応としてキャピタル収益の獲得強化に注力しております。取り組みといたしましては、有価証券ポートフォリオ全体で機動的かつ弾力的にポジションを伸縮させ、収益確保並びに収益性の向上に取り組んでおります。

リスクアセットにつきましては、自己資本比率向上に留意しつつ、RORA<sup>9</sup>に着目の上、有効に活用してまいります。

---

<sup>8</sup> 基幹系システムおよび分散系システムデータの相互連携、集約管理や還元帳票データ作成等を行う銀行側の中枢システム。

<sup>9</sup> RORA (Return On Risk-Weighted Assets) とは、金融機関が取っているリスクに対して収益をどれだけ上げているかを示す指標。

今後の有価証券運用方針といたしましても、引き続き市場環境の変化に対する感度を高めた運営に取り組んでまいります。

国内債券については、当面は国内の金融政策を背景に低金利での推移を想定しておりますが、将来的な金利上昇の可能性には留意が必要と認識しております。収益性向上の観点および金利上昇の可能性に配慮し、償還金の一部は他資産へ振り向けてまいります。

株式、その他証券についてはアロケーションバランスに配慮しつつ、投資資産の分散および収益性向上に向けて引き続き取り組みを強化する方針です。

以上の運営を基本スタンスとし、収益力の強化と運用体制の質的向上を進め、金融市場の急激な変動にも対応できる強固な有価証券ポートフォリオの構築に努めてまいります。

## c) 収益管理態勢の高度化

### ア. 人件費マネジメントの強化

従業員が効果的かつ幅広く活躍することが、組織の活性化と企業業績の極大化につながるものと認識しております。

これまでも、HOKUTO 人材グランドデザインを始めとする人材育成策の推進と、働き方改革の実現に向けた取り組みを通じて、従業員個々の能力向上と多能工化、ひいては企業全体の生産性向上を図ってまいりました。

今後は、人材育成の強化や夢銀プロジェクトに積極的に取り組み、従業員個々の成長とモチベーション向上による一層の生産性向上を目指してまいります。また、営業店人員の適正化、グループ本部機能の集約および一本化による本部組織の効率化、スリム化を継続推進する等、適正な人員コントロール、人件費マネジメントを進めてまいります。

### イ. 物件費マネジメントの強化

物件費の削減については、前計画期間においても鋭意取り組み、相応の成果を得ております。本計画においては、重要な投資案件等の一次評価および投資効果モニタリング、グループ投資計画の策定等を主たる役割課題として 2020 年度に設置した投資委員会により、案件評価の実効性を高めることで、これまで以上に適正かつ厳格なコストマネジメントに取り組んでまいります。

### ウ. 営業店収益管理態勢の高度化

営業店別、顧客別、部門別等収益管理態勢の高度化および営業店における自律的な計画策定、さらに、策定した計画にかかる行動プランの実効性確保を目的として収益管理システムを導入しております。

本システムを用いて地区別の収益状況の分析を行い営業店に還元することで、営業店長に対して現状の課題認識を促すとともに、各種分析の高度化、収益に関する営業店の着意向上、本部担当による営業施策立案時の判断基準となるデータソースとしての有効活用を図るなど、営業戦略の実効性向上に向けて活用を進めております。

また、2020 年度より個別先やターゲット先等のセグメント別の収益状況も把握出来る

ようシステムを更改し、営業施策の進捗状況管理にも活用しております。

#### **d) 夢の銀行づくりプロジェクト**

フィデアグループは第4次中期経営計画の目指す姿として、従業員のモチベーションが上がる、ES（従業員満足）が重視される、働きがいがあり従業員の成長をしっかり応援する企業風土の実現を掲げております。夢の銀行づくりプロジェクト（以下、夢銀プロジェクト）は、第4次中期経営計画の目指す姿を実現するため、ワーク・ライフ・バランスに秀でた特色ある銀行創りに取り組むものであります。

これまでの取り組みとして、勤務時の服装自由化、アニバーサリー休暇の導入、テレワーク対象者の拡大、ポストチャレンジ制度の拡充、副業および兼業の制度化等を実施してまいりました。

お客さまのニーズに寄り添うコンサルティング営業を強化し、そのための人材育成に注力するとともに、ES 追求を起点とした CS（お客さま満足）向上により、地域経済の持続的な成長の実現に貢献してまいります。

### **③ 地域貢献力の向上**

#### **a) 北都グリーンアクションの実践（脱炭素化社会の実現に向けての取り組み）**

##### **ア. 地域 ESG 融資の促進**

これまで注力してきた再生可能エネルギー事業向け貸出に加え、秋田県内のお取引先に対して、脱炭素化に寄与する再生可能エネルギーおよび省エネルギー設備導入等の環境負荷低減に向けた提案を積極的に実施してまいります。

##### **イ. 風力発電の産業集積および再生可能エネルギーの地産地消促進**

豊富な資源を有する秋田県は、再生可能エネルギー事業における高いポテンシャルを有しております。現在、秋田県内では、2つの港湾および4つの海域で洋上風力発電事業が進んでおり、秋田県の試算において1兆469億円もの直接投資が見込まれております。当行は、フィデアグループ出資先であるウエンティ・ジャパンと連携し、県内企業と洋上風力発電事業の結び付きを強め、経済波及効果の最大化に向けてマッチング等に取り組んでまいります。

また、電力小売業者と連携し、再生可能エネルギーの地産地消を積極的に推進してまいります。

#### **b) 質の高いソリューションの提供による秋田県内企業の成長に寄与する積極的な支援**

当行は、地域のお取引先に寄り添い、課題解決や夢の実現を支援することでお取引先の成長や競争力の向上、ひいては地域経済の持続的な成長に繋がり、結果として当行の収益基盤の強化に結び付くものと考えております。

これまでも、販路拡大や仕入先等の紹介、経費削減ソリューションの提供、資産運用ニ

ニーズへの対応、人材支援、事業承継・M&A支援、新事業展開支援等の多様なソリューションメニューを提供してまいりましたが、本計画においては、時代や外部環境に即した以下の3点をソリューションメニューに加え、より幅広いニーズにお応えしてまいります。

#### I. DX（デジタルトランスフォーメーション）<sup>10</sup>支援

生産性の向上や人手不足解消といった課題解決に向け、グループ会社である株式会社フィデア情報総研と連携し、DXに関する情報提供やシステム導入支援を行ってまいります。

#### II. 脱炭素化支援

脱炭素社会に向けた県内起業の取り組みに対して、積極的に補助金活用や資金対応をご提案してまいります。

#### III. 再生可能エネルギー事業参画支援

今後、秋田県沖にて洋上風力発電事業の活発化が期待される中、フィデアグループ出資先であるウェンティ・ジャパンと連携し、県内企業とのマッチング支援（建設、宿泊、飲食等）を行ってまいります。

今後も、秋田県内のお取引先の成長や競争力の向上に寄与する質の高いソリューションの提供やコンサルティング機能の発揮によって、地域経済の持続的な成長に貢献してまいります。

#### c) 自治体と連携した街づくり支援

2020年10月、当行が支援した秋田版CCRC事業の拠点施設であるクロッセ秋田が竣工いたしました。本件にて培ったノウハウを活用し、シニア世代が輝く地域づくりのモデルとして各自治体への提案を実施すると同時に、積極的に実現支援を行うことで、移住定住促進事業の推進を行ってまいります。

また、横手市、大仙市、大館市が取り組んでいる駅前再開発事業に対して、当行の企業間ネットワークの活用、事業体に対する資金対応、各種協議会への参画、各種マッチング提案等を実施してまいります。自治体の玄関口である駅前の充実は住みよい街づくり、ひいては地域の魅力創出につながる取り組みとして捉え、積極的に関与、支援してまいります。

加えて、交流人口増加に資する取り組みとして、古民家を活用した宿泊施設や秋田ならではの発行食文化にちなんだ新商品の開発等、地域の観光資源をリファインした新たな観

---

<sup>10</sup> DX（デジタルトランスフォーメーション）とは、企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

光メニューの創造と、当行のネットワークを活用したインバウンドの呼び込みに注力してまいります。

地域の魅力向上に資する街づくり支援は人口減少の歯止めにつながる取り組みであると捉え、県内自治体とのリレーション強化と事業支援により、地域の課題解決に寄与してまいります。

## 5 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項

### (1) 業務執行に対する監査または監督体制の強化のための方策

#### ① フィデアHDの経営管理体制

フィデアHDは、経営監督機能の強化、迅速な意思決定を可能とし、透明性の高いガバナンス体制を構築するため、指名委員会等設置会社としております。

また、社外取締役が過半数を占める指名委員会、監査委員会、報酬委員会の各委員会が、役員を選解任、関連会社を含む監査、役員報酬の決定等を担い、経営の透明性向上を図っております。

取締役会は、2021年6月末時点で、取締役11名（うち社外取締役8名。社外取締役のうち女性1名）により構成され、法令で定められた事項やグループ経営の基本方針およびグループ経営上の重要事項に係る意思決定を担うとともに、取締役および執行役の職務の執行状況を監督しております。

指名委員会は取締役4名（うち社外取締役4名）により構成され、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決議しております。

監査委員会は取締役5名（うち社外取締役4名、非執行取締役1名）により構成され、取締役および執行役の職務執行の監督のほか、監査方針、監査計画、株主総会に提出する会計監査人の選解任議案等の内容について決議しております。

報酬委員会は取締役4名（うち社外取締役4名）により構成され、取締役および執行役が受ける個別の報酬等の内容について決議しております。

また、2020年6月に、取締役会における任意組織としてリスク委員会を設置いたしました。リスク委員会は、委員長であるCRO（最高リスク管理責任者）と委員である3名の社外取締役により構成され、各種リスクに対する業務執行状況や今後構築を図っていくリスクアペタイト・フレームワークの企画運営の検証等を行っております。リスク委員会は、事務局をリスク統括グループとし、原則として四半期に1回開催してまいります。なお、2020年度は3回開催しております。

今後も経営管理体制の充実と一層の透明性確保に努めてまいります。

#### ② 北都銀行の経営管理体制

当行は、監査等委員会設置会社として、監査監督機能の強化や取締役会の活性化など、コーポレートガバナンスの一層の充実を図っております。

当行の取締役会は、2021年6月末時点で、取締役13名（うち社外取締役4名）で構成され、法令および定款に定める事項のほか、当行の重要な業務執行を決定し、取締役およ

び執行役員の職務の執行を監督してまいります。社外取締役からは、当行の経営戦略等について、客観的な立場で評価および助言をいただき、経営に反映させております。

また、監査等委員会は、取締役3名（うち社外取締役2名）で構成され、取締役および執行役員の職務執行の監督のほか、監査方針、監査計画、株主総会に提出する会計監査人の選解任議案等の内容について決議しております。

今後も経営管理体制の定着、充実を図るべく、現行体制を引き続き強化してまいります。

## (2) リスク管理の体制の強化への取り組み状況

### ① フィデアHDにおけるリスク管理体制

フィデアHDのリスク管理態勢については、CROのもと、リスク統括グループ、信用リスクグループ、市場リスクグループ、ICT第一企画グループ、事務企画グループを設置し、各種リスクに機動的に対応する体制としております。

オープンプラットフォーム戦略による経営統合を進め、リスク管理機能をフィデアHDに集約しております。これにより、リスク管理機能の更なる高度化を図り、北都銀行および荘内銀行と共同でリスク管理体制を強化してまいります。

フィデアHDにおける所管部署
統括的リスク管理：リスク統括グループ
信用リスク管理：信用リスクグループ
市場リスク管理：市場リスクグループ
流動性リスク管理：リスク統括グループ
システムリスク管理：ICT第一企画グループ
事務リスク管理：事務企画グループ

リスク管理関連の各グループ間では、必要に応じてCROが同席のうえグループ長の打合せを実施するなど、フィデアグループ内のリスク情報の共有化、リスクコミュニケーションの充実を図ってまいります。具体的には、リスクマネジメント会議案件の協議、資本配賦計画の設定等、グループ横断的な討議を行ってまいります。

また、リスク管理に係る経営会議としてフィデアグループ合同のリスクマネジメント会議を開催し、グループ全体のリスク管理に係る種々の議題を協議いたします。このほか、月次ないし必要に応じて随時、グループ3社（フィデアHD、北都銀行、荘内銀行）へリスクレポート（ストレステスト結果、バックテスト結果等）を発信するなど、フィデアグループ全体としてリスク管理態勢の高度化に取り組んでまいります。

### ② 北都銀行におけるリスク管理体制

リスク管理部門より、経営陣へ定期的にリスクレポート（「リスクマネジメント会議資料（報告頻度：月次）」、「市場関連部門実績把握表（報告頻度：月次）」、「（市場部門）ストレステスト結果（報告頻度：月次）」、「バックテスト結果（報告頻度：月次）」等）を報告し

ております。

また、主要なリスクカテゴリーについては、フィデア HD にリスク管理機能の集約を図っておりますが、銀行単位のリスク管理が主となるリスクカテゴリーについては、各リスク管理部署が適時適切にフィデア HD および北都銀行、荘内銀行の経営陣へリスクの状況を報告しております。

### ③ 北都銀行における統合リスク管理強化のための方策

統合リスク量の実績値を月次で計測し、リスク資本配賦枠および自己資本との比較を付して、リスクマネジメント会議へ報告します。また、与信集中リスク、銀行勘定の金利リスク、事務・システムリスク等についても経営陣へ適時報告しております。

銀行勘定の金利リスクに関しては、特に重要なリスクであるとの認識のもと、ALM/市場リスク管理システムにて金利リスク量を月次で算出し、銀行勘定の金利リスクに係る各種指標をリスクマネジメント会議、取締役会等で経営陣へ報告しております。

### ④ 北都銀行における信用リスク管理強化のための方策

#### a) 基本方針

当行は、フィデアグループ共通のリスク管理基本方針のもとに信用リスク管理規程を制定し、この方針および規程に基づき信用リスク管理の強化を図ってまいります。

当行(フィデアグループ共通)の信用リスク管理の基本方針は以下の通りです。

- 個々の信用リスクの度合いを適正に把握したうえで、信用リスクの分散を基本とした信用集中リスク管理を行い、最適な与信ポートフォリオの構築と資産の健全性および収益性の向上を図る。
- 個別案件の取り組みにあたっては、クレジットポリシーに基づき適切な対応を行い、また、同一グループ先、同一業種および同一地域等に貸出が集中しないよう信用リスクの分散を行い、大口与信先等についての信用集中リスクを管理する。

#### b) 信用集中リスクの管理

##### ア. 「自己資本の額」による管理

大口与信先については、未使用枠を含めた総与信額が単体与信先、グループ与信先ともに行内管理用の自己資本の額の 10% を超える場合は、発生の都度および年 1 回以上取締役会の承認を必要とする態勢としております。また、同基準の超過先については、フィデア HD に対して、発生の都度および半年毎(3 月末、9 月末基準)の報告を行う態勢とし、フィデアグループ全体で管理を徹底してまいります。

また、大口信用供与規制上のすべての資産を合計した信用供与総額ベースでの大口先について、半期毎にモニタリングを実施のうえ、年 1 回取締役会へ報告し、規制を堅守する態勢としております。

なお、2020 年 4 月の大口信用供与規制改正に伴い、新たに規制対象となった資産についてもモニタリングの対象に追加しております。



## イ. クレジットリミットによる管理

一社毎の与信限度額として信用格付別にクレジットリミットを設定し、一社集中リスクを管理してまいります。

クレジットリミットはフィデアグループ合算基準として定める **Hard Limit** により管理しており、債務者区分が正常先に該当する信用格付別に 4 段階の上限を設定しております。いずれも単体与信先とグループ与信先の両方を対象とし、未使用枠を含めた未保全額で管理しております。

**Hard Limit** を超過する場合は、フィデア HD クレジットコミティにおいて超過することの妥当性を十分に検討、協議したうえで対応し、当該与信先に対する今後の取組方針（L 方針）と未保全与信限度額（個別 **Limit**）を個別に設定することで、管理の徹底を図っております。この L 方針と個別 **Limit** については、年 1 回、フィデア HD クレジットコミティにて見直しする態勢としております。

また、**Hard Limit** の超過先については未保全与信額推移を四半期毎にモニタリングする態勢としております。

なお、従前、個別行基準として設定していた **Soft Limit** による管理については融資案件の審査と重複する部分が多いことから、2021 年 2 月より個別行の貸出決裁権限に包含して管理する態勢に変更しております。

## c) 業種別与信管理

リスクが比較的高いと考えられる業種を特定業種として選定し、業種毎に対応方針を定めております。対象業種の合計与信残高や未保全残高は四半期毎にモニタリングを実施し、リスクマネジメント会議において半期毎に方針に基づいた運営がなされているかを検証しております。

## d) 与信ポートフォリオ管理

与信ポートフォリオ管理については、リスクマネジメント会議において信用格付別、業種別、貸出主体別によるモニタリングを実施しております。

2020 年 12 月末基準よりモニタリングの頻度を半年毎（3 月末、9 月末基準）から四半期毎に変更し、適切な与信ポートフォリオの構築に向けて管理を強化しております。

## e) 信用格付の精緻化

信用格付制度は、従来、個別債務者用とプロジェクトファイナンス用の 2 つの制度を用いて運営しておりましたが、2021 年 3 月の改定により、債務者格付制度、特定貸付債権格付制度および案件格付制度の 3 つの制度による運営としました。各資産区分に応じたより適切な信用格付の付与により、信用リスク管理態勢の高度化を図っております。

債務者格付制度は、日本リスク・データ・バンク株式会社製の外部スコアリングモデルによる定量評価に、経営者や内部管理体制等の定性評価、格付機関による依頼格付に基づく外部情報、実態財務や今後の見通し等による自己査定による調整を勘案して信用格付を

決定する制度としております。

今般の信用格付制度改定に伴い、外部スコアリングモデルのうち大企業モデルを新規導入したほか、中小企業モデルおよび個人事業者モデルを最新版に更改し、より精緻な定量評価を可能としております。

また、信用格付を付与する対象を拡充し、地方公共団体等のソブリン、市場部門による与信先（当行が保有している有価証券の発行体等）、与信先の保証人<sup>11</sup>を信用格付の対象に加えております。

特定貸付債権格付制度は、従来のプロジェクトファイナンス向け格付制度の基準を改定したほか、これまで個別債務者向けの基準を準用していた不動産向けノンリコースローン専用の格付基準を加え明確化しております。信用格付決定プロセスのうち定量評価および定性評価について、特定の事業が持つ特性を踏まえた指標や契約内容を評価する制度としております。

案件格付制度は、個々の与信を評価対象とし評価時点の保全状況に基づき保全処分による回収可能性を評価する制度としております。

こうした信用格付制度のもとで、個別債務者および与信案件の信用格付を精緻に判定し、信用リスクの適切な管理に努めております。

#### f) 信用リスク量計測

信用リスク量は、与信の質に応じて事業性与信、消費性与信の2つに分けて四半期毎に計測し、その計測結果および年2回実施するストレステストの結果等についてリスクマネジメント会議へ報告しております。また、リスク量の増減については、その要因を分析し、リスクマネジメント会議へ報告しております。

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律の趣旨を十分に理解し、今後も信用リスク管理を徹底しつつ、地域のニーズにお応えし積極的に金融仲介機能を発揮することにより秋田県内経済の発展に貢献してまいります。

#### ⑤ 北都銀行における不良債権の適切な管理のための方策

前計画期間中、新たな不良債権の発生防止および既存の不良債権の圧縮に向け、融資部が積極的に現場（お取引先や営業店）に出向き企業の実態を把握するとともに、本部と営業店が一体となった深度ある協議を行い、案件組成や問題債権の管理を行ってまいりました。

また、融資部経営支援室を中心に、経営改善が必要な債務者に対する適切な経営改善指導を行うため、お取引先と定期的な業績検討会を開催しております。同室の業績検討会への参加を通して、お取引先とのリレーションを深めながら事業の改善支援等による債務者区分ランクアップに積極的に取り組んでまいりました。その結果、当行単体の開示債権比率（金融再生法ベース）は低位で推移しており、2021年3月期においては0.98%となっ

---

<sup>11</sup> 対象は当行与信先の保証人となっているソブリンや一定条件を満たす保証会社等です。

ております。

本計画期間中においても、上記取り組みと併せ、要管理先以下の経営改善計画に基づく再生状況や、条件変更先の事業改善状況のモニタリングを従来以上にきめ細かく対応し、引き続き債務者企業のランクアップやランクダウン防止に取り組んでまいります。

加えて、引き続き、経営支援先や破綻懸念先以下に対する貸出債権および今後問題が顕在化する懸念のある債務者について、今後の対応方針について経営会議「クレジットレビュー」において協議を行うことにより、経営と問題認識の共有化を図ることで今後の対処方針を明確化し、貸出債権劣化防止のために早期対処を実践してまいります。

【図表 22】金融再生法ベースの開示債権比率の計画 (単位: 百万円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	2022年3月期 計画	2023年3月期 計画	2024年3月期 計画
開示債権額 (A)	8,419	8,088	8,887	7,700	7,400	7,300
総与信額 (B)	853,369	874,638	898,157	878,000	878,000	877,000
開示債権比率(A)/(B)	0.98%	0.92%	0.98%	0.87%	0.84%	0.83%

## ⑥ 北都銀行における市場リスク管理体制強化のための方策

### a) 基本方針

当行ではフィデアグループ共通のリスク管理基本方針、市場リスク管理規程に基づき、リスク管理体制の強化を図っております。最適な有価証券ポートフォリオの構築を通じたリスク対比の収益性向上を図るため、当行の経営体力、投資スタイル、取引規模、およびリスクプロファイルに見合った適切なリスク限度枠等を設定のうえ、市場取引部門（資金証券部）、リスク管理部門（フィデア HD 市場リスクグループ）、事務管理部門（荘内銀行事務管理室市場国際管理センター）が相互牽制機能を発揮する等、引き続き、適切なリスク管理体制の整備に努めてまいります。

### b) 市場リスク管理強化のための方策

#### ア. 限度枠の設定と市場リスク管理の手法

##### (i) 市場リスク管理の手法（相場急変時の対応）

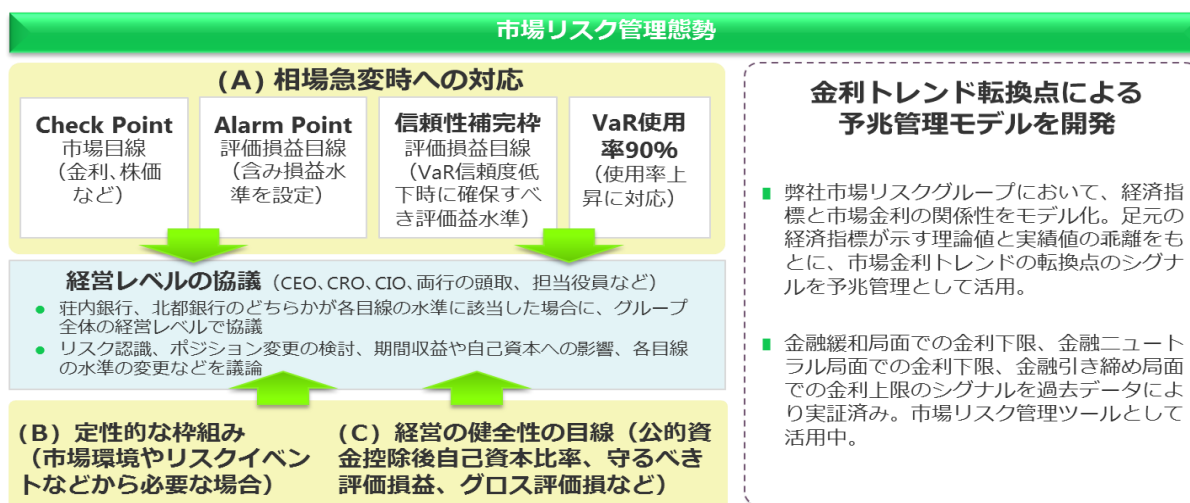
相場急変時に迅速な組織対応を図ることを目的に、以下の各 Point への到達時、もしくは CEO（最高経営責任者）、CRO（最高リスク管理責任者）、CIO（最高投資責任者）の判断により、アクションプランを作成のもと速やかに経営協議を実施する態勢としております。

Check Point	相場急変時における運用方針の点検、対応策を検討する相場水準 (国内 10 年金利、日経平均株価、米国 10 年金利、東証 REIT 指数)
Alarm Point	有価証券評価損益の管理目線
守るべき 評価損益	自己資本比率 (公的資金 100 億円+プレミアム 20 億円) の 8.0%維持に 着目した評価損益
Warning Point	「守るべき評価損益」を守るための事前のリスク削減 Point ※自己資本比率 (同上) の 8.3%維持に着目した評価損益
グロス評価損 <sup>12</sup>	グロス評価損額の協議 Point

2020 年度上期には、新型コロナウイルスの感染拡大を背景に相場が急落した 2020 年 3 月の流れを受けて、グロス評価損管理基準に基づき経営レベルでの対応協議を行い、その後のオペレーション (売却損計上) および相場上昇により有価証券ポートフォリオの構成は改善しております。

今後も引き続き、重層的な評価損益管理スキームにより、有価証券運用の持続可能性に着意を持った市場リスク管理を実施してまいります。

【図表 23】市場リスク管理態勢の整備



## (ii) 限度枠の設定

市場取引部門が遵守すべき限度枠として、市場リスク (VaR) 枠 (注 2)、10BPV<sup>13</sup> 枠、ポジション枠および損失限度枠を定め、リスク管理部門では限度枠の遵守状況と使用状況をモニタリングし、定期的にリスクプロファイルとの整合性を検証の上、経営陣および関連部署に報告しております。リスク枠の超過が想定される場合には、速

<sup>12</sup> 時価が簿価を下回る銘柄の評価損の合計値。

<sup>13</sup> 10BPV とは、金利が 10BP (=0.1%) 上昇した場合の債券価値変動額を表す。当行では、有価証券における同変動額に対して、限度額を設定 (=10BPV 枠) し金利リスクを管理しております。

やかにリスク管理部門から担当役員に報告し、リスク量の削減、或いはリスク枠の追加配賦等の対応策を協議しております。

【図表 24】 2021 年度上期の市場リスク枠について

モデル計測枠	当行のリスク量計測手法に基づき、計測されたリスク量に対するリスク枠（リスク資本配賦対象）
信頼性補完枠	リスク量の信頼性向上を目的に、バックテスト結果（注 3）を反映して上乗せした部分に対するリスク枠（有価証券ネット評価益内での設定）

（注 1） 当行では、リスク量の計測モデルの信頼性を検証するため、モデルが計測した保有期間 1 日のリスク量と実際の評価変動額を比較するバックテストを実施。なお、バックテストの結果に応じて、リスク量の信頼性向上を目的に、リスク量計測結果に対して掛け目を乗じる態勢としております。

## イ. 市場リスク分析手法の高度化

### （i） ストレステストについて

ヒストリカルシナリオ（第 1 のカテゴリー）や、蓋然性検証をふまえた多面的な想定シナリオ（第 2 のカテゴリー）発生時の分析に加え、ストレス発生時のアクションプランを含めたストレステスト（第 3 のカテゴリー）を継続的に実施しております（注 2）。

（注 2） 当行のストレステストの概要

第 1 のカテゴリー	過去に発生した事例をストレスに設定（ex. サブプライム問題等を想定）
第 2 のカテゴリー	一定の市場変動を想定（ex. 株価 10% 下落等）
第 3 のカテゴリー	今後発生する可能性が高い現実的なシナリオを想定し、ストレステスト結果に対応する具体的なアクションプランを提言

### （ii） 市場リスク管理システム等を活用した分析・シミュレーションについて

リスク・リターン分析、リスク量シミュレーション等、多面的な分析に基づく限度枠の設定や、GPS<sup>14</sup>分析に基づくイールドカーブリスクに配慮した金利リスク管理の実践等、市場リスク管理システム等の有効活用により、リスク管理の強化を継続的に進めております。

<sup>14</sup> GPS（Grid Point Sensitivity）とは、一定期間（Grid）毎の金利が 1BP（=0.01%）上昇したときの債券の現在価値変化を表します。

### (iii) 金利予兆分析について

2017年度下期以降、過去の経済指標等と金利実績の関係性を統計的に分析した自社開発モデル（2021年2月：特許取得）に基づく、国内金利・米国金利の予兆管理を継続しております。

## ウ. 取扱商品多様化への対応

### (i) 海外資産投資への対応

市場取引部門においては、市場金利が低位で推移する中、投資手法の多様化による収益基盤の強化およびリスク分散を課題とし、継続的に取り組んでおります。そのような状況下、海外資産の有価証券に占める割合が相応に高まっていることから、当グループにおいては以下の取り組みを実施しております。

- ・外国債券の金利リスク管理強化の一環として、外貨建債券の10BPV枠を設定・管理する態勢としているほか、米国10年金利にCheck Pointを設定し相場急変時の対応を強化しております。また、米国金利・欧州金利のストレスシナリオを複数設定し、月次でストレステストを実施・報告する態勢としております。
- ・海外資産における国別保有残高や、主要投資対象国のCDS<sup>15</sup>推移に基づく信用状況、欧米の経済状況等をモニタリングし、月次でリスクマネジメント会議に報告しております。また、海外イベントによりリスク発生懸念が高まる局面では、その状況および有価証券ポートフォリオの影響等について都度、経営陣および関連部署に報告しております。
- ・為替リスクを内包する資産（投資信託など）に関しては、為替の変動による時価評価への影響度について検証し、定期的に経営陣および関連部署へ報告しております。

投資商品の多様化を踏まえ、有価証券ポートフォリオが内包するリスクをファクター毎に分析、検証し、その結果を経営陣および関連部署に報告しております

### (ii) 新規商品への投資に対する対応

新規商品の購入に際しては、規程等に基づき市場取引部門、リスク管理部門の双方において、購入時審査項目を網羅的に検証したうえで、投資の是非について検討する態勢としております。また、投資後のモニタリングについても規程等に明文化しており、モニタリングチェックシートに基づき、市場取引部門、リスク管理部門の双方が定期的にモニタリングし担当役員宛報告する態勢としております。なお、モニタリングの結果、問題が認められた商品に関しては、要因を分析のうえ、その後の方針について担当役員宛協議する態勢としております。

---

<sup>15</sup> CDS (Credit Default Swap) とは、投資先の破綻による損失に備えるための保険の役割を果たすデリバティブ契約。CDS保証料率は、参照対象(国、企業等)の信用度合いにより上下します。

### (3)北都銀行における法令等遵守態勢

#### ① フィデアHDにおける法令等遵守態勢

フィデアグループでは、業務の健全かつ適切な運営を通じて、地域経済の発展に貢献するとともに、法令等遵守を経営の最重要課題の一つとして取り組んでおります。

フィデアHDは北都銀行および荘内銀行から定期的にコンプライアンスプログラムの進捗状況、訴訟案件、反社会的勢力に関する情報の報告を受けるほか、重要な苦情やトラブル、不祥事件に関する事項、内部通報情報、その他法令等遵守、顧客保護等管理に関する重要事実について随時報告を受け、改善等を図るべく指示を行う態勢を整備しております。

#### ② 北都銀行における法令等遵守態勢

当行では、コンプライアンス態勢の強化と法令等遵守状況の把握、不祥事件等への対応、諸施策の事後管理によりコンプライアンス態勢を確立することなどを目的として、フィデアHDのCCO（最高コンプライアンス責任者）を議長とし、フィデアHDにおいては会長、社長、副社長、執行役、銀行においては会長、頭取、副頭取、担当役員を構成員としたコンプライアンス会議を、四半期毎および必要に応じて開催し、コンプライアンスに係る事案について協議しております。

コンプライアンス態勢強化のための具体的な実践計画であるコンプライアンスプログラムは、コンプライアンス会議の協議、取締役会の承認を受けて年度毎に策定しております。インサイダー取引の未然防止、優越的地位の濫用防止や顧客保護等への対応強化、反社会的勢力との関係を遮断するための態勢強化等に取り組み、各項目の進捗状況を定期的にコンプライアンス会議および取締役会に報告し、法令等遵守態勢の強化を図ってまいります。

法令等遵守の統括部門であるフィデアHDコンプライアンス統括グループは、コンプライアンス勉強会を各部店毎に毎月開催する等により、コンプライアンス態勢の充実に努めております。このほか、階層別各種研修会においてコンプライアンスに関する講義や役員講話を行うなど、コンプライアンスマインドの向上を図っております。

### (4)経営に対する評価の客観性の確保のための方策

#### ① フィデアHD

フィデアHDは、指名委員会等設置会社の体制とし、経営に対する客観性と透明性を保ちつつ、北都銀行および荘内銀行の経営に対する評価、監督機能など経営監視機能を強化しております。また、社外取締役として、有識者である公認会計士1名および弁護士1名に加えて、地方行政の経験者1名、日本銀行の支店長経験者1名、大手金融機関の役員経験者等4名の計8名を選任しております。

各委員会においては、監査委員会は過半数、指名委員会および報酬委員会は全委員を社外取締役で構成し、外部の視点から業務運営等の適切性について監督しており、現行の体制を引き続き堅持してまいります。

## ② 北都銀行

当行は、2015年6月に、監査等委員会設置会社へ移行しております。従来の監査役（社外監査役を含む）が取締役（監査等委員）として取締役会に参加し、監査監督機能の強化や取締役会の活性化を図るなど、コーポレートガバナンス体制の一層の強化に取り組んでおります。

また、経営に対する評価の客観性を確保するため、弁護士や経営経験豊富な地元経営者等4名を社外取締役に選任し、経営監視機能の十分な確保に努めており、現行の体制を引き続き堅持してまいります。

## ③ 経営強化計画の運営管理

2020年4月1日付の本部組織改正により、意思決定の迅速化と経営効率化を目的として、北都銀行および荘内銀行の経営企画部を廃止しフィデアHD経営統括グループに経営企画部門を一本化しております。経営強化計画の着実な遂行を確保するため、フィデアHD経営統括グループで実施状況を管理しております。

当行は、グループALM・収益会議を通じて、月次で利益計画や施策の進捗状況をチェックするとともに、進捗状況が芳しくない項目については、その対策を協議しております。

また、引き続き、経営強化計画の履行状況について、当行およびフィデアHDのそれぞれの取締役会において四半期毎にレビューを実施してまいります。

## (5) 情報開示の充実のための方策

### ① フィデアHDにおける四半期ごと情報開示の充実

東京証券取引所への適時開示、ホームページへの掲載等を通じ、迅速かつ正確な四半期決算の開示を行っております。

今後も、迅速かつ正確で、分かりやすい開示に努めてまいります。

### ② 北都銀行における主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実

お取引先への情報開示の充実を目的に、お取引先の組織（北都会など）の中で、最近の当行の取り組みについての説明会を開催し、当行の取り組みやフィデアグループの決算内容等について説明を行っております。

また、地域密着型金融の推進等を通じた地域の活性化へ向けた当行の取り組みや地域貢献活動等について、ディスクロージャー誌やホームページ等で開示しております。

今後も、地域貢献活動の充実を図るとともに、分かりやすい情報開示に努めてまいります。

## (6) 持株会社における責任ある経営管理体制の確立に関する事項

各銀行の経営管理を強化するため、フィデアグループの業務運営の統括とグループ会社管理全般を担当する経営統括グループを設置しております。経営統括グループには、グル



ープ長を含め専任者（各銀行業務を兼務しない者）を配置し、各銀行の経営管理を適切に行う体制としております。

## **6 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策**

### **(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方針**

#### **① 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に関する方針**

当行の営業基盤の中心は中小零細企業をはじめとする地元事業者であり、健全な事業展開をしている地元業者を幅広く支援し、信用供与を円滑に進めることは、地域金融機関である当行の最も重要な役割の一つとして捉えております。また、これらの信用供与の円滑化を基にした地域経済の活性化や発展は、地域金融機関の収益基盤の拡大・強化につながるものと認識しております。

従前より掲げている地域密着型金融を更に発展させ、深度ある対話を中心とした訪問活動により得た地元企業の課題や悩みを、本部や提携先企業と連携しながら解決に向かうとともに、そのリレーションから生まれる融資取引への対応についても積極的に推進してまいります。

#### **② その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方針**

当行は、地域金融機関として、主たる営業基盤である秋田県経済を支えていく責務を強く認識し、秋田県経済の活性化や産業の育成に努めてまいります。

地元秋田県の人口減少や高齢化が進行する中で、経済の縮小停滞の克服、また、新しい産業や雇用の創出が大きな課題であると認識しております。当行では、本県の個性豊かで優れた資源を活用する、新たな価値創造を目指した活動が必要不可欠と考え、再生可能エネルギー事業や観光資源を活かした街づくり、お取引先の成長に寄与する取り組み等への積極的な支援を通じて、お客さまの本業支援と地域活性化に取り組んでまいります。

また、金融仲介機能の発揮にとどまらず、事業承継ニーズへの積極的な支援、ビジネスマッチングを通じた販路拡大支援等、フィデアグループの総合力を活用した多種多様なソリューションメニューを用意し、上質な金融情報サービスの実現により地域の活性化に貢献してまいります。

### **(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策**

#### **① 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画**

##### **a) 計画策定にあたっての考え方**

前計画期間中、中小規模事業者等向け貸出残高については、每期計画を達成し、積極的な金融仲介機能の発揮により、地域の中小規模事業者等の金融円滑化に全力で取り組み、お取引企業の手元資金を確保する等のニーズに積極的に対応してまいりました。特に本計画始期（前計画最終年度）においては、新型コロナウイルス感染症にかかる制度融資等を

中心に積極的な対応を実施した結果、中小規模事業者等向け貸出残高は計画始期に対して629億円増加しております。

本計画においては、コロナ禍で消耗した地元事業者への適切な支援を継続するほか、法人個人一体のコンサルティング営業や事業性評価活動の強化などを通じて、これまで以上にお取引先とのリレーションを強化し、秋田県内最大マーケットである秋田市内を中心に県内貸出残高の増強を図ることで、計画期間中において計画始期の水準を確保するとともに、計画終期において10億円（うち秋田県内30億円）程度の増加計画を策定しております。

## b) 中小規模事業者等に対する信用供与の額および総資産に占める割合

【図表 25】中小規模事業者等向け貸出残高および貸出比率計画 (単位:百万円、%)

	2021年3月期 実績 (始期)	2021年9月期 計画	2022年3月期 計画	2022年9月期 計画	2023年3月期 計画	2023年9月期 計画	2024年3月期 計画	始期より の増減
中小規模事業者等向け貸出残高	353,130	353,274	353,474	353,674	353,874	353,974	354,130	1,000
(ご参考)うち秋田県内	316,429	316,929	317,229	317,729	318,429	318,929	319,429	3,000
総資産	1,556,182	1,556,273	1,552,708	1,553,245	1,545,148	1,545,063	1,533,289	△ 22,893
中小規模事業者等向け貸出比率	22.69	22.70	22.76	22.77	22.90	22.91	23.09	0.40

(注)本図表の増減は表上計算にて算出しております。

※ 「中小規模事業者等」とは、銀行法施行規則第19条の2第1項第3号ハに規定する別表第一における中小企業等から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。政府出資主要法人向け貸出および特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有するSPC向け貸出、フィデアHD関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

## ② 中小規模事業者等に対する信用供与円滑化のための方策

### a) お客さま接点の拡大および情報連携機能強化によるニーズ把握の強化

法人取引先のニーズを一定度合い規格化した目線で把握することで、最適な提携先を含む当行の商品サービスを提供し、ソリューション営業の全体的なレベルアップを図ること、および営業店と本部が情報を共有し、継続したフォローによる事業性貸出や法人関連役務手数料の増強を図るべく、経営者ヒアリング用の営業店サポートシートを制定しております。

本シートは、法人取引先のニーズを一定度合い規格化した目線で把握することを可能な構成としており、行員のヒアリングスキルを問わず、法人取引先のニーズを相応に把握することが可能なツールとなっております。

また、営業店が作成したシートを本部で分析し、情報提供やフォロー策を営業店へ連絡し、営業店がお客さまへご提案する仕組みとしております。収集した情報内容によっては、本部が提携先を含む同行訪問等を営業店と一体となって実施しており、本シートの運用・活用によって、情報連携の機能強化を促進しております。

あわせて、本シートの活用により取引先との接点を拡大していく中で、資金ニーズに関する情報収集も強化していく方針であり、短期的または中・長期的双方の視野を持ちなが

ら、県内事業性貸出拡大へつなげていく活動を引き続き展開してまいります。

#### **b) 営業店の渉外活動の充実と本部による適切なフォロー（行動管理）の実践**

当行では、渉外係の役割と行動基準を明確化し、渉外力（営業力）の発揮により、計画した目標を達成できる態勢整備を目的として渉外行動基準を制定しております。行動基準には役割と活動ルールを定め、渉外係の主たる役割を貸出金増強および複合取引の推進としております。営業店の渉外担当は行動基準に基づき、半期ベースおよび月次ベースで目標設定し、毎週金曜日に当該週の実績チェックと翌週の訪問先を策定することで自己管理を徹底するよう運用しております。

また、営業店では、日々の活動状況や顧客情報などを CRM へ入力しデータ化しております。CRM にストックされたデータは、本部で活動状況および案件の進捗状況を分析し、営業戦略会議等にて月次で経営陣へ報告し、営業店へも還元しております。

今後は、本部にて担当者別の訪問状況等を分析し、適切な担当者が適切な先を担当しているか等をモニタリングし、セグメント戦略の徹底に努めてまいります。

#### **c) 本部支援体制の強化と目標計数等の実効性ある PDCA の発揮**

2020 年 4 月より本部機能のフィデア HD 集約を進め、各種企画の高度化と本部スリム化を図り、営業推進と営業店の支援体制を強化すべく、本部営業部門の組織改正を実施しております。

組織改正では、営業部門における企画全般をフィデア HD 営業企画グループに集約し、北都銀行および荘内銀行の営業推進部を①支店統括室、②コンサルティング営業室、③ライフプランアドバイザー室、④地方創生室に再編しております。

主に①支店統括室では営業推進にかかわる全体の牽引および店舗、ATM 等のチャンネル戦略を担当、②コンサルティング営業室では専担者による高度な法人ソリューションの提供やコンサルティング提案における営業店のサポートを担当、③ライフプランアドバイザー室では個人向けコンサルティングにかかる管理等を担当、④地方創生室は、地方創生全般に加え、再生可能エネルギー事業向け等のプロジェクトファイナンス組成を担当しております。

フィデア HD 営業企画グループが営業における企画全般を担い、営業推進部が営業店への推進指導とサポートを担う体制とし、役割を明確化することで、推進企画と具体的な営業活動の両方の目線にて諸施策の効果や課題について議論し、実効性のある PDCA を発揮する体制を構築してまいります。

また、営業戦略と各施策の PDCA 発揮を図るため、グループ営業戦略会議を月次で開催しております。足もとの実績や課題を踏まえ、迅速に対策を講じる体制としております。

加えて、地区別・個店別に目標達成のための具体的な活動推進策を討議していくため、地区担当役員を議長とする業績検討会を引き続き地区単位で適宜開催することにより PDCA を強化してまいります。

### (3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

#### ① 経営改善支援等取組先企業の数取引先企業の総数に占める割合

各カテゴリー別の目標を以下のとおりとし、取引先企業総数に占める経営改善支援等取組先割合を増加させてまいります。

【図表 26】 経営改善支援等取組先割合の計画 (単位：先、%)

	2021/3期 実績 (始期)	2021/9期 計画	2022/3期 計画	2022/9期 計画	2023/3期 計画	2023/9期 計画	2024/3期 計画	始期より の増減
創業・新事業開拓支援注1	37	37	37	40	40	40	40	3
経営相談(注2)	1,305	1,313	1,318	1,324	1,329	1,335	1,340	35
早期事業再生支援(注3)	4	10	10	10	10	10	10	6
事業承継支援	21	21	23	23	25	30	35	14
担保・保証に過度に依存しない融資促進	3	4	4	4	4	4	4	1
合計 経営支援等取組先数(a)	1,370	1,385	1,392	1,401	1,408	1,419	1,429	59
取引先企業の総数(b)	7,831	7,856	7,881	7,906	7,931	7,956	7,981	150
割合(a)/(b)	17.49	17.62	17.66	17.72	17.75	17.83	17.90	0.41

(注) 本図表の増減は表上計算にて算出しております。

注1 ① 創業・新事業支援に資金用途を限定した融資商品（秋田県信用保証協会保証制度：創業支援資金・事業革新資金）の貸出実績、およびプロパー融資等のうち創業・事業革新支援融資を行った先

② 「フィデア地方創生ファンド」等による出資先

③ 秋田県内中小企業への助成制度「あきた起業促進事業」、「あきた企業応援ファンド事業」、および経済産業省「創業・第二創業促進補助金」等による各種補助金・助成金の活用支援を行った先

④ 外部機関と連携し起業・創業を支援した先

注2 ① 経営改善計画書（修正経営改善計画を含む）の策定をサポートした先

② 各種商談会・相談等と通じて当行の積極的な関与により成約した先数

③ 当行のコンサルティング機能・情報提供機能を活用して、課題解決・販路拡大・業務委託・工事の受注等企業間の業務上のビジネスニーズのマッチングを実施した成約先数

④ 「ほくと成長戦略ファンド」等の取り組み先数（融資実行先数）

⑤ 6次産業化ファンド「どうほくのみらい応援ファンド」、シニアビジネス関連ファンド「地域ヘルスケア産業支援ファンド」、再生可能エネルギー関連ファンド「スパークス・地域連携再生可能エネルギーファンド」を活用して支援した先

注3 ① 人材を派遣し再建計画等を支援した先

② DES、DDS、DIP ファイナンス等を活用した先

③ 中小企業再生支援協議会と連携し再生計画を策定した先

④ 株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）を活用した先 等

注4 ① 秋田県信用保証協会保証制度：秋田県事業承継資金の活用支援を行った先

② 融資取り組み等当行関与による事業承継・M&A 支援先数

③ 外部専門機関への取次ぎによる事業承継・M&A 支援先 等

注5 ① ABL 手法の活用等、動産・債権担保で融資を行った先

- ② 財務制限特約条項（コベナンツ）を活用した融資商品で融資を行った先
- ③ 秋田県信用保証協会保証制度「経営者保証ガイドライン対応保証制度」の活用支援を行った先

注6 企業および消費者ローン・住宅ローンのみの先を除く個人事業主の融資残高のある先で、政府出資主要法人、特殊法人、地方公社、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産流動化スキームに係る SPC、および当行の関連会社を含んでおります。

## ② 創業または新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

産業の新陳代謝を促しつつ地域経済を活性化する役割をもつ起業・創業を推進し、新たな地域経済の担い手を創出するため、ほくと創業サポートローンや秋田県信用保証協会の制度を活用した資金対応に積極的に取り組んでおります。

今後は、事業再構築補助金への申請サポート等を通じ新事業開拓への支援強化も行ってまいります。加えて、2021年4月に組成したフィデア地方創生ファンドや提携しているクラウドファンディングの活用により、成長が見込まれる創業先等の掘り起こしに取り組んでまいります。

また、経営革新等支援機関として市町村との連携による創業者や第二創業者に対する経営支援にも積極的に取り組み、県内企業の各種補助金に対する支援も強化してまいります。

## ③ 経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能強化のための方策

### a) 経営改善支援活動の充実

当行融資部の経営改善支援専担部署である経営支援室の所管先49社(2021年4月現在)を中心に積極的に経営改善支援に取り組んでおります。

お取引先企業の潜在的な成長力や事業の持続可能性等に応じて3部門(経営支援室、融資室、営業店)に担当者を割り振り、継続的な訪問によるお取引先企業とのリレーション、改善計画進捗状況のモニタリング、経営指導等を通じて経営改善支援活動の充実を図っております。

また、新型コロナウイルスの感染拡大を踏まえた金融支援策の充実化に向け、関係機関(中小企業再生支援協議会、政府系金融機関、信用保証協会等)との連携強化に努めております。

2020年10月より新型コロナウイルスの感染拡大に関連した融資先のモニタリングを強化するため、影響が大きいと想定される「その他要注意先(与信残高30百万円以上)」229先を対象として資金繰りや経営課題等のヒアリングを開始しております。営業店と本部が一体となり、経営課題への適切な指導、外部機関の活用等に取り組むことでランクダウンの防止を図り、最終的にランクアップへつなげていくことを企図しております。

併せて、融資担当者のスキル底上げを企図し、営業店担当者向け集合研修において、経営改善計画の策定支援および検証のポイントを指導しているほか、中小企業再生支援協議会や認定支援機関制度の事業内容および実績を紹介しながら、同機関や制度の認知度向上

と利用促進を図っております。

#### b) ビジネスマッチング支援活動の充実

ビジネスマッチングの推進および強化にあたり、多種多様なチャネルや業務提携協定先、フィデアグループのネットワーク等を活用した提案を実施してまいります。

前計画においては、当行バンコク駐在員事務所を基点とした海外ネットワークを活用したオンライン商談会およびオンライン相談会を開催いたしました。また、オンライン開催された「地方銀行フードセレクション 2020 データベース商談会」へも積極的に取り組んでおります。

今後も、ニューノーマルに対応した各種オンライン商談会への出展支援を中心に、業務提携協定先や外部提携先、荘内銀行との連携を強化し、新たなマッチング機会の創出に努めてまいります。

#### c) 各種ファンドを活用したエクイティファイナンスの強化

創業期の資本強化を目指す企業や、オンリーワンの技術や特色ある知的財産を持つ企業、事業再生・事業承継等の課題や株主構成の是正ニーズのあるお客さまに対して積極的な支援を行ってまいります。

出資を通じ地域企業の更なる成長をサポートするため、2021年4月に「フィデア地方創生ファンド」を設立しております。本ファンド活用により地域経済の活性化を図ってまいります。

### ④ 早期の事業再生に資する方策

当行では、これまで融資部経営支援室を中心に実現可能性の高い抜本的な再生計画策定支援およびその再生計画の実行支援を行ってまいりました。今後も、中小企業再生支援協議会、認定支援機関、その他外部の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタント等)と連携し、会社分割、DDS<sup>16</sup>等の手法を活用した抜本的な再生計画を策定する等して、その機能の活用および連携を強化し、事業再生に取り組んでまいります。

なお、転廃業支援については、経営支援および事業性評価活動の中で事業の継続が困難であると判断した場合は、経営者と向き合い、不安を可能な限り払拭しながら、業種を変えた事業の再建支援等を行なってまいります。

### ⑤ 事業承継・M&Aに対する支援に係る機能の強化のための方策

事業承継を通じて雇用確保と地域経済の維持拡大を図ることが当行の役割と考え、営業推進部コンサルティング営業室に、信託銀行の事業承継支援専門部署や大手 M&A 仲介会

---

<sup>16</sup> DDS(Debt-Debt-Swap)とは、お取引先企業の経営改善や事業再生に向けて、お取引先企業の既存の借入金を、通常の借入金より債務弁済の順位が劣る借入金(劣後ローン)へと切り替える手法

社でのトレーニー経験者を中心に専門チームを組織し、事業承継および資産承継ニーズを抱えるお取引先に専門的なソリューションを提供する態勢を整備しております。

また、多様化する事業承継・M&A ニーズに対応するため、税理士法人や M&A 支援会社との連携も強化しております。現在約 10 社の専門機関と提携し、事業承継に絡む組織再編や M&A の支援を行っております。

## ⑥ 不動産担保・個人保証に過度に依存しない融資の推進、または事業価値を見極める融資手法をはじめ中小規模事業者等に適した資金供給手法の活用

動産債権担保融資として ABL<sup>17</sup>の活用した融資への取り組みについては、秋田県信用保証協会の制度融資の活用や、外部評価会社との連携によりお客さまとのリレーションを図ってまいります。

特に、県内で増加傾向にある再生可能エネルギー案件や医療介護案件、農林業の 6 次産業化につながる案件での ABL 活用による資金供給に引き続き取り組んでまいります。

また、財務制限特約条項（コベナンツ）を活用した融資商品の提供や、秋田県信用保証協会と連携し経営者保証ガイドライン保証制度を活用した資金供給へ取り組んでまいります。

## 7 剰余金の処分の方針

### (1) 配当に対する方針

#### ① フィデアHD

フィデア HD は、剰余金の配当の決定機関を取締役会とし、グループの中核事業である銀行業務をはじめとした各種事業の公共性を鑑み、長期的視野に立ち筋肉質な経営体質の構築を目指すとともに、内部留保の充実と安定的な配当の維持に取り組んでまいります。

2020 年度は、年間配当金 1 株当たり 6 円 00 銭を実施いたしました。

2021 年度の配当につきましては、中間配当金は 1 株当たり 3 円 00 銭、また、2021 年 10 月 1 日を効力発生日として 10 株を 1 株とする株式併合を予定しており、これにより期末配当金は 1 株当たり 30 円 00 銭を予定しております。

#### ② 北都銀行

当行は、フィデア HD としての安定的な配当を継続していくため、経営強化計画の着実な遂行による収益力の強化と業務の効率化を図ることで安定した業績を確保することにより、公的資金返済財源である内部留保の蓄積に努めていくとともに、安定的な配当を継続してまいります。

なお、当行は、持株会社であるフィデア HD の 100%子会社となっており、当行の配当は、全額、フィデア HD へ支払いしております。

---

<sup>17</sup> ABL (**A**sset **B**ased **L**ending) とは、企業の事業そのものに着目し、商品在庫や売掛金等の流動性の高い事業資産を担保として活用する融資手法のこと。

## (2) 役員に対する報酬および賞与についての方針

### ① フィデアHD

フィデアHDは、月額報酬に加え役員賞与支給という報酬体系となっております。業績を勘案した報酬および賞与の支給を実施してまいります。

なお、企業価値並びに株価を意識した経営の浸透を図るため、株価変動による利害得失を株主の皆さまと共有しつつ、中長期的な業績向上に対する取締役並びに執行役のインセンティブを高めることを目的とする自社株取得目的報酬を導入しております。

### ② 北都銀行

当行は、月額報酬に加え役員賞与支給という報酬体系となっております。業績を勘案した報酬および賞与の支給を実施してまいります。

## (3) 財源確保の方策

フィデアHDは、北都銀行の利益剰余金の積み上げにより公的資金100億円の普通株式への転換期限前、2025年3月までの返済を目指すこととしております。

北都銀行は、経営強化計画を着実に履行し、収益力の強化と資産の健全化を進め、安定した収益を確保してまいります。

なお、2021年3月期における北都銀行の利益剰余金は190億円となっており、2025年3月末においては、公的資金返済前の利益剰余金は239億円まで積み上がる見込みです。

【図表 27】北都銀行の当期純利益、利益剰余金の計画

(単位:億円)

	2010/3 実績	2011/3 実績	2012/3 実績	2013/3 実績	2014/3 実績	2015/3 実績	2016/3 実績	2017/3 実績
当期純利益	10	14	15	12	28	40	50	20
利益剰余金	11	16	27	37	63	103	147	161

	2018/3 実績	2019/3 実績	2020/3 実績	2021/3 実績	2022/3 計画	2023/3 計画	2024/3 計画	2025/3 計画
当期純利益	18	15	4	11	15	17	18	25
利益剰余金	176	185	183	190	198	208	220	239

## 8 財務内容の健全性および業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

### (1) 経営管理に係る体制

#### ① フィデアHDおよび北都銀行における内部統制基本方針

フィデアHDおよび当行は、会社法および会社法施行規則に基づき、取締役会において内部統制システムの基本方針を決議し、この中で業務の適切性を確保するための体制について定めております。



## ② フィデアHDにおける内部監査体制

フィデア HD および北都銀行、荘内銀行を含む関連会社の内部監査については、2019年10月よりフィデア HD 監査委員会直轄組織である監査委員会事務局と、各銀行の頭取直轄である業務監査室が内部監査を実施する体制としております。フィデア HD 監査委員会事務局は本部監査およびグループ会社の監査、資産監査を主体に、各銀行の業務監査室は営業店監査を主体に内部監査を実施しております。

また、フィデア HD 監査委員会事務局および各銀行の業務監査室は、それぞれが連携、協働し内部監査を実施しているほか、実施した内部監査の結果は、フィデア HD の取締役会および監査委員会のほか、各銀行取締役会等へ報告する体制としております。

## ③ 北都銀行における内部監査体制

業務執行部門等から独立した内部監査部門である業務監査室は、営業店監査等を行い、内部管理態勢等の評価および改善に向けた提言等を実施しております。

また、業務監査室が実施した内部監査の結果については、取締役会等へ報告する体制としております。

## ④ フィデアHDにおける財務報告に係る内部統制の基本方針

フィデア HD および当行は、2009年度制定の財務報告に係る内部統制の整備・運用および評価の基本方針に基づき、2019年度に財務報告に係る内部統制の整備・運用および評価の基本計画を制定しております。

本計画に基づき、財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための内部管理体制の整備を行うとともに、財務報告に係る内部統制の整備および運用状況の有効性評価の実施により、内部統制の有効性について検証し、財務報告の信頼性確保を図っております。

## (2)北都銀行における各種のリスク管理の状況および今後の方針等

当行の各種のリスク管理体制、信用リスク管理、市場リスク管理については、「項目 5 (2) リスク管理の体制の強化への取り組み状況」に記載のとおりです。

その他のリスクとして、「流動性リスク管理」と「オペレーショナル・リスク管理」の状況等については以下のとおりです。

### ① 流動性リスク管理

リスク管理基本方針および流動性リスク管理規程に基づき、資金繰りリスクおよび市場流動性リスクからなる流動性リスクを適切に把握してまいります。

流動性リスク管理指標として、流動性リスク管理規程にて流動性準備量、資金ポジション、大口預金比率、外貨資金累積ギャップ等を定めており、各管理指標について関連部署からの報告に基づきリスク管理部門が日次ベースで管理しているほか、定例的にリスクマネジメント会議等に報告します。

## ② オペレーショナル・リスク管理

### a) システムリスク

グループのシステムリスク管理状況およびインシデントの発生状況に関しては、フィデア HD の ICT 部門が一括して定期的または必要に応じて CTO（最高 ICT・システム責任者）およびフィデアグループ経営会議に報告する体制としており、経営陣の関与のもと、迅速かつ適切なインシデント対応を行える環境を整備しております。

特にサイバーセキュリティに関しては、2020 年 7 月より 3 か年の強化計画を策定し、サービス妨害攻撃や情報漏洩への対策強化、不正な電子メールを想定した対策訓練のグループ横断的な実施など、更なるセキュリティ強化に取り組んでおります。

### b) 事務リスク

当行のリスク管理基本方針および統合的リスク管理規程に基づいて制定した事務リスク管理規程に則り、所管部が連携してリスク顕在化の未然防止やリスク極小化に努めております。

また、事務事故や事務ミス等の事務リスク事象の発生状況、管理状況等について定期的または必要に応じて担当役員およびリスクマネジメント会議へ報告する態勢により、適切な事務リスク管理に取り組んでおります。

2021 年 4 月からは、フィデア HD 事務企画グループによる営業店の事務規程等の遵守状況を検証する「準拠性検証」を開始しており、営業店の課題および問題点を洗い出し、営業店ごとの実態に合わせた指導を行うことで、事務リスク事象の未然防止・再発防止を図っております。

事務リスク軽減および事務堅確化の対応として、事務リスク管理指標の多角化、店内検査体制および事務手順の見直し、人材育成等によりリスク管理態勢の強化を図ってまいります。

### c) その他オペレーショナル・リスク

リスク管理基本方針およびオペレーショナル・リスク管理規程に則り、リスクの顕在化の未然防止および顕在化後の影響を極小化するとともに、リスクの発生状況、管理状況等について定期的または必要に応じてリスクマネジメント会議等へ報告する体制とし、適切なオペレーショナル・リスク管理に取り組んでまいります。

## 9 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項

### (1) フィデアHDが株式会社整理回収機構に対して発行した株式の発行金額・条件 発行金額・条件については以下の通りです。

	項目	内容
1	種類	フィデアホールディングス株式会社 B種優先株式
2	申込期日（払込日）	2010年（平成22年）3月31日
3	発行価額	1株につき 400円
	非資本組入れ額	1株につき 200円
4	発行総額	10,000百万円
5	発行株式数	25百万株 ※2021年10月1日を効力発生日とする10株につき1株の割合での株式併合を実施予定
6	議決権	本優先株主は、株主総会において、全ての事項について議決権を行使することができない。ただし、本優先株主は、ある事業年度終了後、(i)(a)当該事業年度にかかる定時株主総会の招集のための取締役会決議までに開催される全ての取締役会において、本優先株主に対して当該事業年度の末日を基準日とするB種優先配当金の額全部（当該事業年度において本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）にかかる剰余金（以下「当年度本優先配当金」という。）の配当を行う旨の決議がなされず、かつ、当該事業年度にかかる定時株主総会に当年度本優先配当金を支払う旨の議案が提出されない場合は、当該定時株主総会より、(b)当該定時株主総会において当該議案が否決された場合は、当該定時株主総会の終結の時より、(ii)本優先株主に対してその翌事業年度以降の各事業年度の末日を基準日とする本優先配当金の額全部（当該事業年度において本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）にかかる剰余金の配当を行う旨の取締役会決議または株主総会決議が最初になされる時まで、上記の期間中に開催される全ての株主総会において全ての事項について議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	12ヶ月日本円TIBOR+1.00% （2010年（平成22年）3月31日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から2010年（平成22年）3月31日までの間の日数で日割計算により算出される割合とする） ただし、8%を上限とする
	優先中間配当	本優先配当金の2分の1を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権 （転換予約権）	本優先株主は、取得請求期間中、当社が本優先株式を取得するのと引換えに当社の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	2013年（平成25年）4月1日
	取得請求期間の終了日	2025年（平成37年）3月31日
	当初取得価額 （当初転換価額）	取得請求期間の初日に先立つ5連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額とする。 （※5連続取引日は、取得請求期間の初日を含まず、東京証券取引所における当社の普通株式の終値が算出されない日を除く）
	取得請求期間中の取得価額修正	取得請求期間において、毎月第3金曜日の翌日以降、取得価額は、決定日まで（当日を含む。）の直近の5連続取引日の終値の平均値に相当する金額に修正
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	発行決議日から（当該日含まない）の5連続取引日における終値の平均値の50%に相当する金額
10	金銭を対価とする取得条項	当社は、2020年（平成32年）4月1日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会開催日までの30連続取引日（当該日含む）の全ての日において終値が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限り）が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を金銭を対価として取得することができる。
	対価となる金額	本優先株式1株につき、本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする取得条項	当社は、取得請求期間の終了日までに当社に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日（以下、「一斉取得日」という）をもって取得する。当社は、かかる本優先株式を取得するのと引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式1株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ45取引日目に始まる30連続取引日の毎日の終値の平均値（終値が算出されない日を除く。）に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	発行決議日から（当該日含まない）の5連続取引日における終値の平均値の50%に相当する金額

## (2)北都銀行がフィデアHDに対して発行した株式の発行金額・条件

発行金額・条件については以下の通りです。

	項目	内容
1	種類	株式会社北都銀行 C種優先株式
2	申込期日（払込日）	2010年（平成22年）3月31日
3	発行価額	1株につき 400円
	非資本組入れ額	1株につき 200円
4	発行総額	10,000百万円
5	発行株式数	25百万株
6	議決権	本優先株主は、株主総会において、全ての事項について議決権を行使することができない。ただし、本優先株主は、定時株主総会に本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会の終結の時より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の決議がなされる時までの間は、上記の期間中に開催される全ての株主総会において全ての事項について議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	12ヶ月日本円TIBOR+1.00% （2010年（平成22年）3月31日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から2010年（平成22年）3月31日までの間の日数で日割計算により算出される割合とする） ただし、8%を上限とする
	優先中間配当	本優先配当金の2分の1を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権 （転換予約権）	本優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本優先株式を取得すると引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	2013年（平成25年）4月1日
	取得請求期間の終了日	2025年（平成37年）3月31日
	当初取得価額 （当初転換価額）	取得請求期間の初日における連結BPSに相当する金額 （※連結BPS：直近の有価証券報告書、半期報告書又は四半期報告書における普通株式1株当たり純資産額。以下同様） 但し、取得請求期間の初日に先立つ5連続取引日までの期間において、当銀行の普通株式が上場等をしている場合、取得請求期間の初日に先立つ5連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額 （※5連続取引日：取得請求期間の初日を含まない） （※終値：当銀行の普通株式の終値。気配表示含む。以下同様）
	取得請求期間中の取得価額修正	取得請求期間において、毎日1日（以下、それぞれ「決定日」という。）の翌日以降、決定日における1株当たり純資産額に相当する金額に修正 （※1株当たりの純資産額：直近の決算（半期決算を含む）における1株当たり純資産額。以下同様） 但し、決定日を最終日とする5連続取引日（同日を含む。）の期間において、当銀行の普通株式が上場等をしている場合、当該決定日（当日を含む。）までの直近の5連続取引日の終値の平均値に相当する金額に修正
	取得価額の上限 取得価額の下限	無し 50円
10	金銭を対価とする取得条項	当銀行は、2020年（平成32年）4月1日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会開催日までの30連続取引日（当該日含む）の全ての日において普通株式時価が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限り）が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を金銭を対価として取得することができる。 （※普通株式時価：1株当たり純資産額。但し、取得日を決定する取締役会の開催日を最終日とする30営業日の期間において、当銀行の普通株式が上場している場合、終値）
	対価となる金額	本優先株式1株につき、本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする取得条項	当銀行は、取得請求期間の終了日までに当銀行に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日（以下、「一斉取得日」という。）をもって取得する。当銀行は、かかる本優先株式を取得すると引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式1株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	1株当たり純資産額に相当する金額（但し、一斉取得日からこれに先立つ45連続取引日までの期間において、当銀行の普通株式が上場等をしている場合、一斉取得日に先立つ45取引日に始まる30連続取引日の毎日の終値の平均値（終値が算出されない日を除く。）に相当する金額）
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	50円

なお、2021年6月24日開催のフィデアホールディングス株式会社第12期定時株主総会、普通株主による種類株主総会、B種優先株主による種類株主総会において、2021年10月1日を効力発生日とする、普通株式およびB種優先株式を、10株につき1株の割合で株式併合することについて承認を得ております。

## 10 経営強化のための計画の前提条件

(金利)

景気回復は緩やかで持続的な物価上昇が見通せない中、日本銀行によるマイナス金利政策継続を前提といたしました。一方で、大規模緩和の長期化が懸念される中、緩和縮小を模索する動きも想定され、長期金利は幾分上昇を想定しております。

(為替)

為替相場は本計画期間内においては概ね横這いの前提といたしました。

(株価)

日経平均株価は本計画期間内においては横這いの前提といたしました。

【図表 28】 本計画における前提条件

指標	2021/3 実績	2021/9 前提	2022/3 前提	2022/9 前提	2023/3 前提	2023/9 前提	2024/3 前提
無担保コール翌日物(%)	-0.044%	-0.100%	-0.100%	-0.100%	-0.100%	-0.100%	-0.100%
TIBOR3ヶ月(%)	0.069%	0.069%	0.069%	0.069%	0.069%	0.069%	0.069%
新発10年国債利回り(%)	0.120%	0.180%	0.200%	0.200%	0.200%	0.200%	0.200%
ドル/円レート(円)	110.74	106.00	106.00	106.00	106.00	106.00	106.00
日経平均株価(円)	29,179	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000


以上



# 経営強化計画（ダイジェスト版）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条）

2021年6月

 **FIDEA** フィデアホールディングス株式会社

 **北都銀行**

1. 前経営強化計画における総括	..... 2
2. フィデアグループの新しい経営理念	..... 8
3. 経営強化計画における経営戦略	..... 11
4. お客さま本位の徹底	..... 13
5. 経営基盤の強化	..... 21
6. 地域貢献力の向上	..... 24
7. 経営改善の目標	..... 25
8. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	..... 26
9. 責任ある経営管理体制の確立	..... 27



## 前経営強化計画主要施策

### お客さま本位の徹底

- 一万先訪問活動の徹底と浸透
- 事業性評価活動を通じたコンサル強化
- 法個一体営業の強化
- 中小企業の経営力向上へ向けた支援
- 効率的な店舗ネットワークの再構築

### 経営基盤の強化

- 強固な有価証券ポートフォリオの構築
- 働き方改革の推進
- 営業店事務の省力化
- 自己資本比率の安定的向上
- 収益管理態勢高度化への取り組み

### 地域貢献力の向上

- 風力発電事業の地域産業化
- シニアが生き生きとする地域づくり
- 6次産業化による地域農業の活性化
- 地域観光資源を活用したインバウンド促進

## 成果（□）と課題（■）

- 一万先訪問活動は収益性の高低を問わず取引先へ訪問する悉皆活動の色合いが強く、収益性の低い層を支店長が担当する等、適正な資源配賦が必ずしも成されていないかった。
- より効果的かつ実効性の高い活動の展開を企図し、第4次中期経営計画にてセグメント選定に定量基準を導入。地域毎のマーケットの収益性等に基づいたエリア戦略とリンクさせたエリア・セグメント戦略に転換。
- 取引先企業数は計画始期から679先増加、中小規模事業者等向け貸出残高は同628億円増加しており、金融仲介機能の発揮には相応の成果。
- エリア戦略を考慮した店舗網のリロケーションが進捗。
- 一方で、OJT実効性の極大化などを企図した渉外人員の集約が課題。
- 質・量ともに人材の充実は途半ばであり、法人コンサル営業の強化は引き続き課題。

- 市場部門総合損益（経常損益+評価損益の変動）は、3年間累計で106億円と収益を安定的に確保。
- 各種休暇制度およびテレワークの拡充や服装自由化などを実現。
- 非対面チャネル推進および本部事務部門への業務集中を核とする事務効率化推進については一定の成果。
- 利益剰余金が相応に積み上がった。
- 一方で、リスクアセットコントロールの高度化に課題。県外大企業向け貸出や収益性の低いローン等貸出金ポートフォリオの再構築が必要。
- 2018年度下期より新たな収益管理システムを稼働。エリア・セグメント戦略とのリンクを図り、一定の高度化を達成。

- ウェンティ・ジャパンと連携した風力発電設備開発案件は累計38基（うち本計画期間28基）。風力発電事業を秋田県の基幹産業とするうえで、一定の貢献を果たした。
- 秋田版CCRC事業を主導。2020年10月、拠点施設オープン。
- 6次産業化への取り組みとして、国・県の補助事業活用支援や、商社等との協定・連携による海外とのマッチング機会創出を推進。
- 秋田県および美郷町と連携しタイ王国バドミントンオリンピック代表チームのホストタウン化を実現（バドミントン部およびバンコク事務所を活用、内閣府・地方創生の特徴的な事例に選出）。

# 1-2. 前経営強化計画における総括（目標数値の達成状況）

## ① コア業務純益（単位：百万円）

	計画始期	2021/3期			計画始期からの改善幅	
	(2018/3期)	計画	実績	計画比	計画	実績
コア業務純益	2,402	2,460	3,199	739	58	797

(注1) コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金 - 国債等債券関係損益

## ② 業務粗利益経費率（単位：%）

	計画始期	2021/3期			計画始期からの改善幅	
	(2018/3期)	計画	実績	計画比	計画	実績
業務粗利益経費率	74.82%	73.21%	78.59%	5.38%	▲1.61%	3.77%
コア業務粗利益経費率	75.74%	-	74.36%	-	-	▲1.38%

(注1) 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) / 業務粗利益

(注2) 機械化関連費用には、機械賃借料、機械保守料、アウトソーシング費用（システム関連）等を計上

(注3) コア業務粗利益は機械化関連費用および投資信託解約損益を除く

## ③ 中小規模事業者等向け貸出残高及び貸出比率（単位：億円、%）

	計画始期	2021/3期			計画始期からの改善幅	
	(2018/3期)	計画	実績	計画比	計画	実績
中小規模事業者等向け貸出残高	2,902	2,986	3,531	545	84	629
うち秋田県内	2,535	2,619	3,164	544	84	628
総資産	13,409	13,699	15,561	1,862	290	2,152
総資産に対する比率	21.64%	21.79%	22.69%	0.90%	0.15%	1.05%

## ④ 経営改善支援等取組先割合（単位：先、%）

	計画始期	2021/3期			計画始期からの改善幅	
	(2018/3期)	計画	実績	計画比	計画	実績
経営改善支援等取組先数(a)	1,060	1,070	1,370	300	10	310
取組先企業の総数(b)	7,152	7,180	7,831	651	28	679
経営改善支援等取組割合(a)/(b)	14.82%	14.90%	17.49%	2.59%	0.08%	2.67%

### ① コア業務純益

- ✓ マーケット環境の変化に起因する生命保険販売の低迷や法人コンサル手数料の伸び悩み等、役務取引等利益が計画を下回ったことを主因にコア業務粗利益が計画を下回ったが、経費削減によりカバーし、コア業務純益は計画始期対比797百万円増加した。

### ② 業務粗利益経費率

- ✓ 経費削減は計画以上に進捗したが、①（コア業務純益）にて記載のとおり役務取引等利益の増加が想定を下回ったことや、国債等債券損益が減少したこと等を主因に、業務粗利益経費率は計画始期対比3.77ポイント悪化した。
- ✓ 一方で、着実な経費削減の進捗によりコア業務粗利益経費率（投資信託解約損益を除く）ベースでは計画始期比1.38ポイント向上した。

### ③ 中小規模事業者等向け貸出残高及び貸出比率

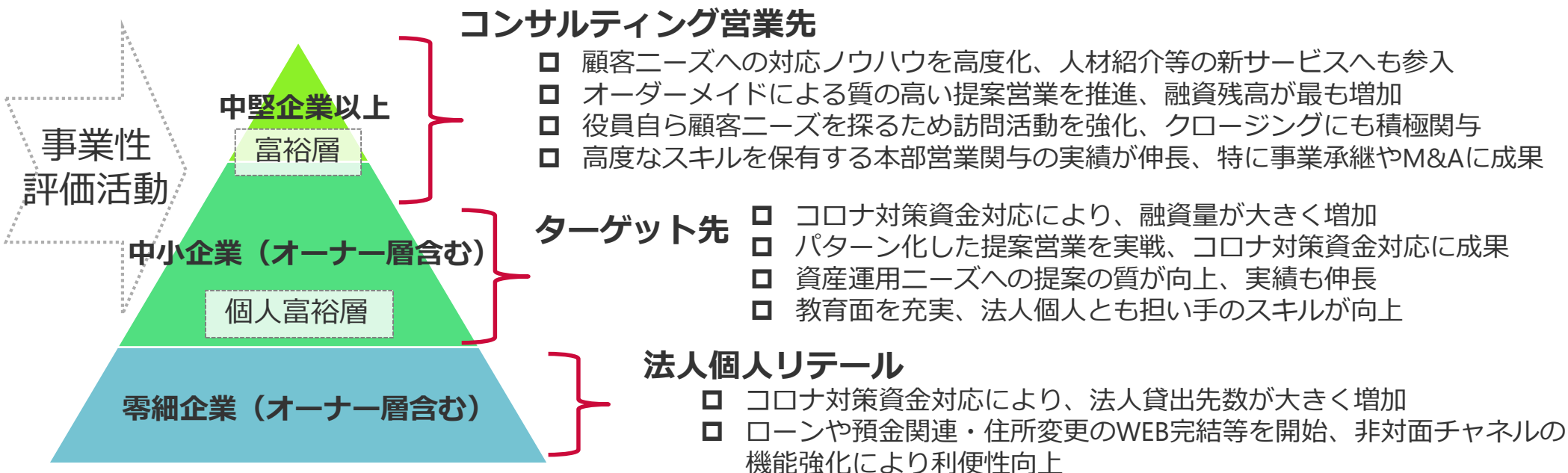
- ✓ 秋田県内の中小事業者を中心にリレーションを図り、資金需要へ着実に対応したことや、再生可能エネルギー向け融資実行額目標（300億円）を達成したこと等により、中小規模事業者等向け貸出残高は計画始期対比629億円増加した。

### ④ 経営改善支援等取組先割合

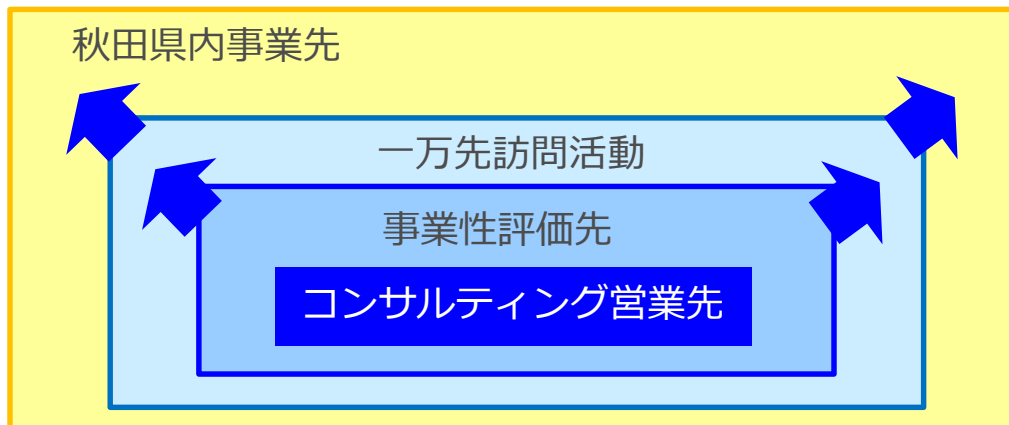
- ✓ 秋田県内の中小事業者とのリレーション深化により、お取引先の課題解決の機会が拡大。事業承継やビジネスマッチング支援数が増加したことを主因に経営改善支援等取組先割合は計画始期対比2.67ポイント向上した。
- ✓ 取引先数は、法人営業活動の強化により2019年度より増加に転じ、新型コロナウイルス感染症拡大に起因する資金需要への積極的な対応により、計画始期対比679先増加した。

□ お客さまの課題やニーズに対し適切なコンサルティングを実践するため、スキルに応じた担い手と役割を明確化し活動。

## 活動総括



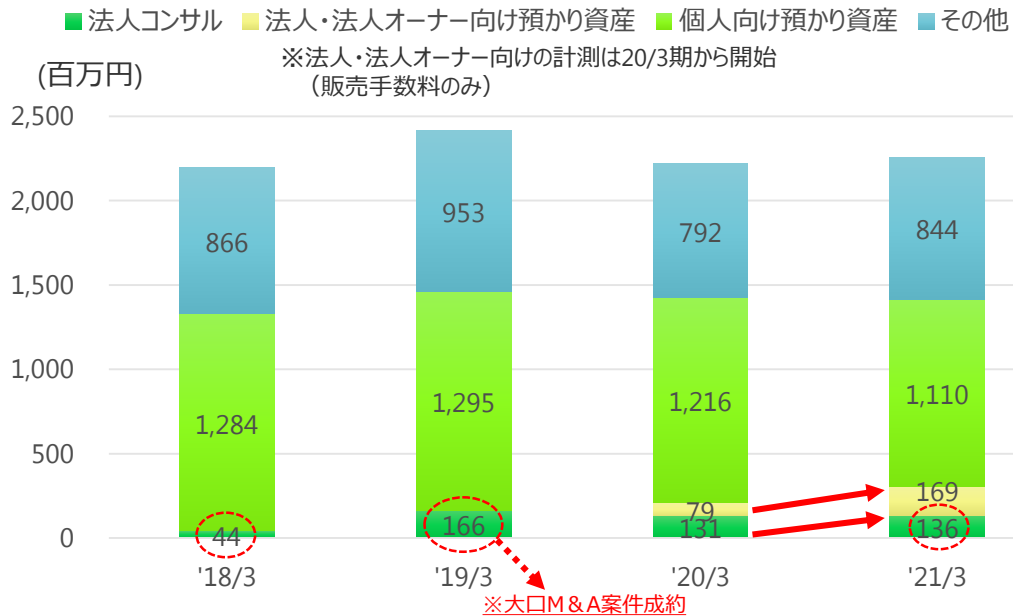
## 法人取引先への活動



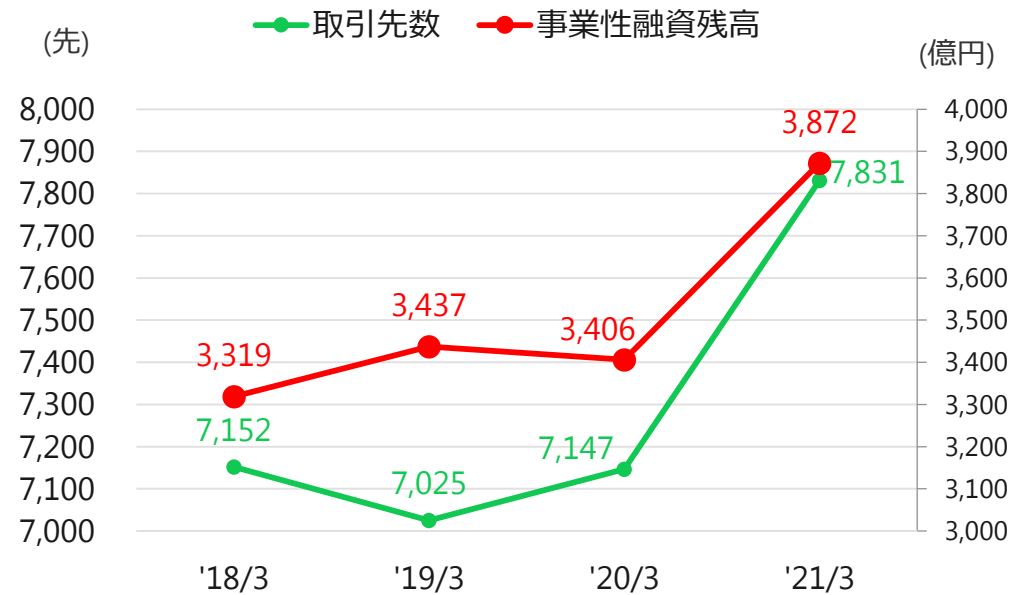
- 「一万先訪問活動」を継続し、法人貸出先数が大きく増加した。一方で悉皆活動の色合いが強くなり、本来コンサルティング営業先やターゲット先へ向かうべき行員の活動がリテール層へも向いてしまった。
- コンсалティング営業先・ターゲット先に年商や総資産の定量基準がなく、セグメント先の選定にバラツキが生じた。結果として、適切な経営資源の配賦、担い手の配分ができていなかった。
- 活動は一定の成果があったものの、戦略と体制の再構築が必要であり、新たな「エリア・セグメント戦略」を立案し推進。

## 法人個人一体のコンサルティング営業

### 役務取引等利益内訳



### 取引先数および事業性融資残高

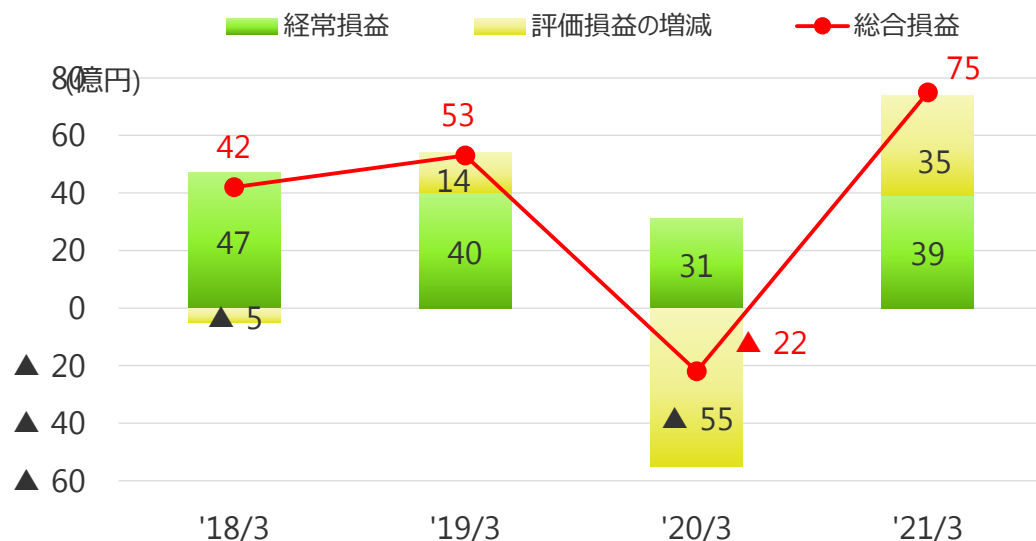


- 法人取引先に対して、事業性資金融資のみならず、法人および法人オーナー向けコンサルティング営業を推進。
- 経営強化計画終期（2020年度）の法人コンサルティング手数料は始期比+92百万円と伸張。法人・法人オーナー向け預かり資産販売手数料は計測開始の2019年度から倍増。
- 法人個人一体のコンサルティング営業の基盤となる取引先数は2018年度に一部減少するものの順調に増加。コロナ禍の事業者支援へ積極的かつ広範に取り組んだことで、2020年度は取引先数、事業性融資残高がともに大きく伸張。
- 2020年度に増加した新たなお取引先に対しても多角的なコンサルティングおよびソリューション提案を行い、お取引先の本業支援を強化するとともに、当行の新たな収益基盤の確立に注力する。



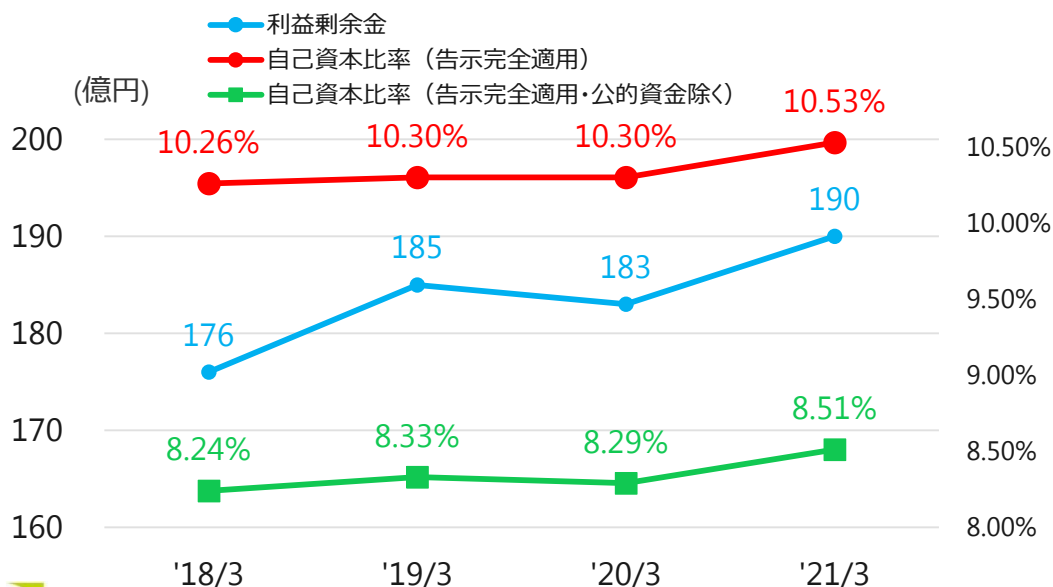
# 1-5. 前経営強化計画における総括（経営基盤の強化）

## 市場部門総合損益



- 市場部門では総合損益（経常損益+評価損益の変動）を重視した運営を実施。
- 計画期間における総合損益は3年間累計で106億円。
- 2020年3月期はコロナショックによる市場の混乱により総合損益は▲22億円となったが、翌期には挽回。
- 有価証券ポートフォリオのアロケーションコントロールにより、中期的な目線で安定的な収益を確保。

## 北都銀行の利益剰余金および自己資本比率



- 2021年3月期における利益剰余金の実績は190億円。
- コロナショックに起因する市場の混乱等により、2020年3月期は利益剰余金の積み上げが停滞し、自己資本比率も横這い推移。
- 2025年3月に期日を迎える公的資金100億円を除く自己資本比率は8%半ばと着実に積み上がっている。

<ご参考：フィデアHD連結>

【フィデアHD連結】単位：百万円	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
	(実績)	(実績)	(実績)	(実績)
自己資本	104,127	106,021	100,671	102,585
リスクアセット	1,130,268	1,115,536	1,086,915	1,066,850
自己資本比率	9.21%	9.50%	9.26%	9.61%
自己資本比率 (告示完全適用)	8.67%	9.01%	9.22%	9.59%
(公的資金除く)	7.78%	8.11%	8.31%	8.65%

※公的資金100億円除く自己資本比率は連結ベース8.65%確保

## 再生可能エネルギー事業向け融資実行額実績

	実績	計画
融資実行金額	329億円	300億円



- 再生可能エネルギー事業への前経営強化計画期間累計融資実行額は329億円（計画比+29億円）

## 秋田版CCRC拠点施設オープン



### ■CCRC拠点整備事業における3つのコンセプト



- 当行が全体の調整役として支援してきた秋田版CCRC事業の拠点施設である「クロッセ秋田」が2020年10月にオープン。
- マンション60戸は早期完売、120人の住民が入居（内13人は県外から移住）。
- 交流スペースを活用しにぎわいや生きがい創出に引き続き取り組む。

## 海外販路開拓

写真は2019年12月にバンコクで開催された秋田県産品フェアの様子



- 海外バイヤーの選定から秋田でのアテンド（商談会参加や生産者訪問）、県内企業への輸出サポートを実施。
- 県内企業8社（稲庭うどんや佃煮、ハタハタ加工食品等）のタイ輸出を新たにサポート。

(グループ経営理念)

# 一人ひとりの情熱と知恵と挑戦で、 東北を幸せと希望の産地にします。

東北に誇りを持つ。東北で暮らすことが憧れになる。  
そんな未来を、一人ひとりのアイデアとアクションで  
生み出していきます。広げていきます。

東北に根差して、東北の人たちと育む新しい価値を  
人々へ、世の中へ。

もう、何気なく夢見るだけでは、つくりたい未来には届かない。  
大切なのは行動すること。

地域のいちばんのファンとして、サポーターとして、  
いつだって同じ目線に立ちながら。  
ときには金融機関らしくない、思い切ったチャレンジも取り入れて。

一人ひとりが、考えます。動きます。  
世界のどこよりも幸せと希望が実る、  
東北の未来のために、いま。

### 行動指針 <FUTURE 7>

- 前例にとらわれず、決して立ち止まらず、常に新しいことに挑み続けます。
- お客様の夢を自分ごとにし、実現のために情熱をもって考え、動きます。
- 向上心・探究心・好奇心を心掛け、常に自らをアップデートしていきます。
- 高水準のコンサルティングで、地域に幅広い知見とアイデアを提供します。
- 一人ひとりを尊重し、個々の成長や挑戦を後押しできる組織を目指します。
- よく聞き、よく話す、声が闊達に飛び交う風通しのよい職場をつくります。
- 法令遵守と高い倫理観に基づき、地域の一員として責任ある行動をします。



## 2. フィデアグループの新しい経営理念②

### 経営理念をグループで統一・「for the FIDEA」の考え方

2009年

(社会環境の変化)

(地域の構造的な課題)  
人口減少に伴う、高齢化、生産年齢人口の減少、事業所数の減少

(地銀の経営環境の変化)

異業種参入による競争環境の変化

自己資本比率規制の厳格化

金融行政の監督方針の変更  
(検査マニュアル廃止)

マイナス金利政策により運用環境が激変

コロナ禍

2021年

ニューノーマル

#### FIDEA誕生 <理想> =「全体最適」優先モデル

- ① 両行の名前、看板が残ることで、お客さまの両行に対する愛着心を失わない
- ② 両行の施策などを良いと取りし共有化。本部管理部門は極力一本化、共通化し、効率化を図る

#### 2009年～2015年 <現実> =「部分最適」優先モデル

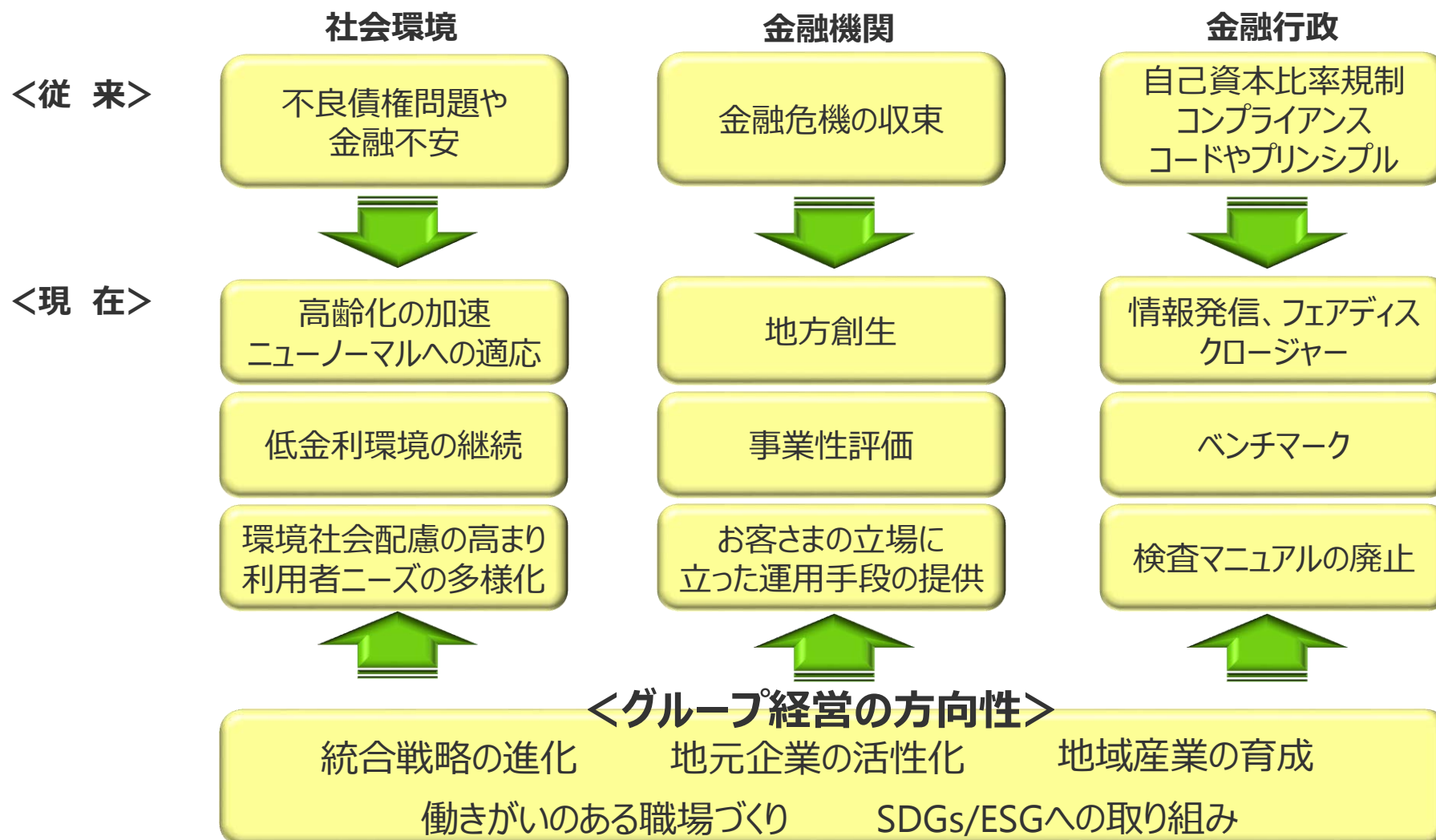
1. 両行が独自戦略を企画・展開
2. フィデアとしての統一戦略よりも、両行がそれぞれの地盤で躍進できれば、それがフィデアにも貢献し全体を牽引するという図式。結果的に、両行にフィデアが上乗せされた組織となり、他地銀に比べて店舗数、人員数など高コストな体制となる（両行、フィデアの同じ部門に3人、3ライン配置する非効率な体制）
3. 対外的に重要なフィデア連結や両行合算の業績、利益、自己資本比率などで、しっかりコントロールしにくい状況を残す
4. まだ利鞘が確保できていた時代で余裕があり、従来型の営業マネジメント、またはリテールで預金を集め有価証券運用する単純なモデルが成り立っていた
5. リテールへの傾注は、高い法人スキルを有する行員の減少や育成の停滞を引き起こす一因となった

#### 2016年～2021年 「for the FIDEA」 = 全体最適モデル進化型

1. 顔が2つで、お客さまは2倍、体は極力1つに絞り、生産性2倍のモデルを追求
2. どの地方銀行も厳しい環境下、単独では将来の収益構図を描けなくなっている。自然に各行が縮小していく中で、『部分最適を優先して、両行が独自の戦い方で躍進するからフィデアも牽引される』という考え方は成り立たない（単独では利益は縮小する）
3. FIDEAが広域地銀グループとして持つ強みを発揮し、全体最適を実現することで、そのメリットを両行が享受するモデルが必要
4. FIDEAの全体最適による強みは、  
(A)ボリューム効果・・・すでに、北都と荘内を合算すれば、預貸ボリュームは県内トップバンクと肩を並べている。横連携したフィデアグループが県内トップバンクと競争する構図は、地域内のサービス強化、活性化に役立つ  
(B)3つの優れた特徴  
① 広域性・・・秋田、山形、宮城、東京、業務提携している東北銀行の岩手にまたがる情報、サービスの質・量  
② 専門性・・・経営企画、有価証券、システム、リスク管理、事業承継・M&Aなど、幅広く専門人材を外部からも招聘  
③ 成長性・・・共通部分を一本化し効率化することにより生産性が向上。このプラットフォームに3行目、4行目が入れば、顔が3つ、4つ、体を極力1つに絞り、生産性が3倍、4倍と更なる成長が見込める

## 2. フィデアグループの新しい経営理念③

時代とともに変化する社会課題と事業の方向性および新たな経営理念の制定について



北都銀行と荘内銀行の経営統合によりフィデアグループとしてスタートして以来、10年以上が経過いたしました。この間に、東日本大震災からの復興やニューノーマル（新常態となる生活様式）の浸透など社会環境は絶えず変化してまいりました。上記環境認識のほかに、異業種参入等により、地域銀行を取り巻く環境は厳しさを増しています。

このような中で、時代に即した目指すべき姿、あるべき姿を示すためグループ共通の新たな経営理念を制定いたしました。持ち得る最高の「情熱」と「知恵」、「挑戦」の姿勢で、目の前のお客さまの未来をより良くするために考え行動し、地域の課題を解決してまいります。

### 3. 経営強化計画における経営戦略①

#### お客さま本位の徹底

- ✓ エリア・セグメント戦略の徹底と浸透によるお客さま支援力の極大化
- ✓ 事業性評価ミーティングの強化による事業性評価活動の実効性向上
- ✓ 法人個人一体営業の組織風土化と担い手の育成
- ✓ 中小企業の経営力向上に向けた支援

#### 経営基盤の強化

- ✓ 営業店事務の省力化や統合戦略による効率化の追求
- ✓ 強固な有価証券ポートフォリオの構築
- ✓ 収益管理態勢の高度化
- ✓ 夢の銀行づくりプロジェクト

#### 地域貢献力の向上

- ✓ 北都グリーンアクションの実践（脱炭素化社会の実現に向けての取り組み）
- ✓ 質の高いソリューションの提供による秋田県内企業の成長に寄与する積極的な支援
- ✓ 自治体と連携した街づくり支援

### 経営強化計画における経営戦略

#### 持続可能な収益力

お客さま  
本位の徹底

徹底した  
効率化  
経費削減

地域貢献力の  
向上

#### <社会環境に対する認識>

利用者ニーズの  
多様化

高齢化の加速  
ニューノーマルへの適応

低金利環境の  
継続

盤石な  
経営基盤

十分な  
金融仲介  
機能の発揮

共通価値  
の創造

地域経済の  
持続的発展

相乗効果

相乗効果

相乗効果

## 顧客部門損益の目線

2017年度 2018年度 2019年度 2020年度 2021年度 2022年度 2023年度 2024年度 2025年度

本経営強化計画における基本戦略  
≡ 第4次中期経営計画

本経営強化計画期間

### 第4次中期経営計画

「お客さまの知恵袋 信頼され相談される銀行」

- コンサルティング営業の実践により  
トップライン収益力を強化
- 営業店事務人員の効率化と  
コンサル人材の育成強化
- エリア戦略の継続的な見直し
- 本部統合を含む更なる一本化追求
- 有価証券ポートフォリオの再構築

### 第5次中期経営計画

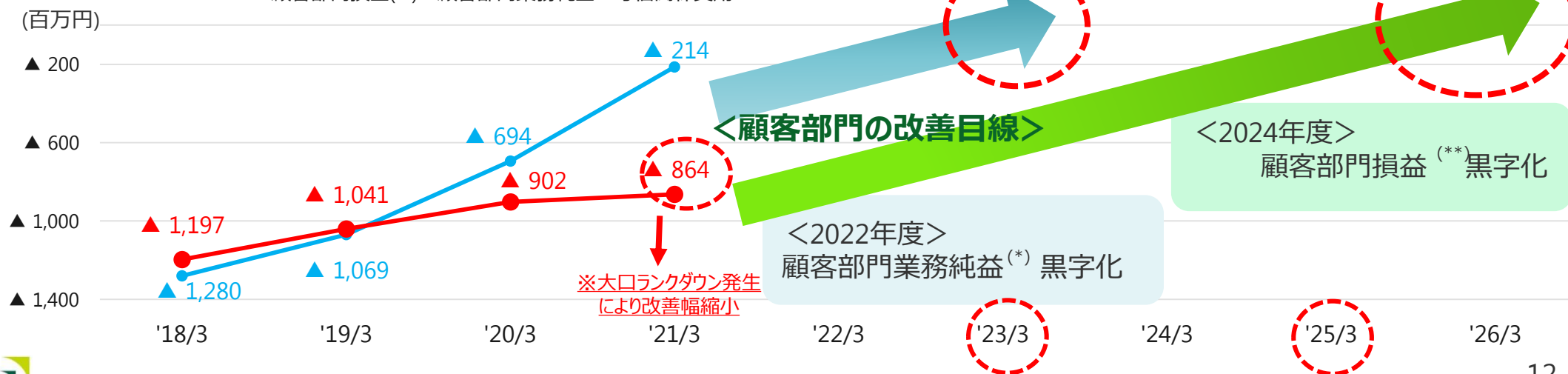
- 収益力強化と経費削減により  
顧客部門黒字化
- 期日である2025年3月までに公的資  
金を完済

### 第3次中期経営計画

#### Consulting & Innovation

- コンサルティング営業の強化
- 法人個人一体営業体制の確立
- 営業店事務の改革
- 経費構造の改革
- 企画部門の一本化

● 顧客部門業務純益(\*) = 顧客部門における粗利益 - 同経費  
● 顧客部門損益(\*\*) = 顧客部門業務純益 - 与信関係費用





## 4-1. お客様本位の徹底（全体像）

- 過去に行った調査で、最もお客様のニーズが多かったのは「相談相手になって欲しい」ということ（融資金利の2倍、店舗の近さの3倍）。
- 次期計画ではお客様ニーズに最大限お応えする（経営資源を最大限効率的に活用する）ために、コンサルティング機能の向上に注力し顧客支援力を強化。
  - ✓ 効率的な店舗ネットワークの再構築を継続的に実施。
  - ✓ 人員の集約、事務の効率化を推進。法人取引先にはコンサルティング営業、個人取引先にはWEB等による非対面営業を強化。
  - ✓ 実効性の高い人材育成により人員の質・量両面での向上。

### コンサルティング機能の 持続的な発揮・向上

OJTの実効性向上による人材育成強化

事業性評価活動の実効性向上

#### エリア戦略

店舗  
ネットワーク  
再構築

適正な人材  
配置・役割  
分担

#### セグメント戦略

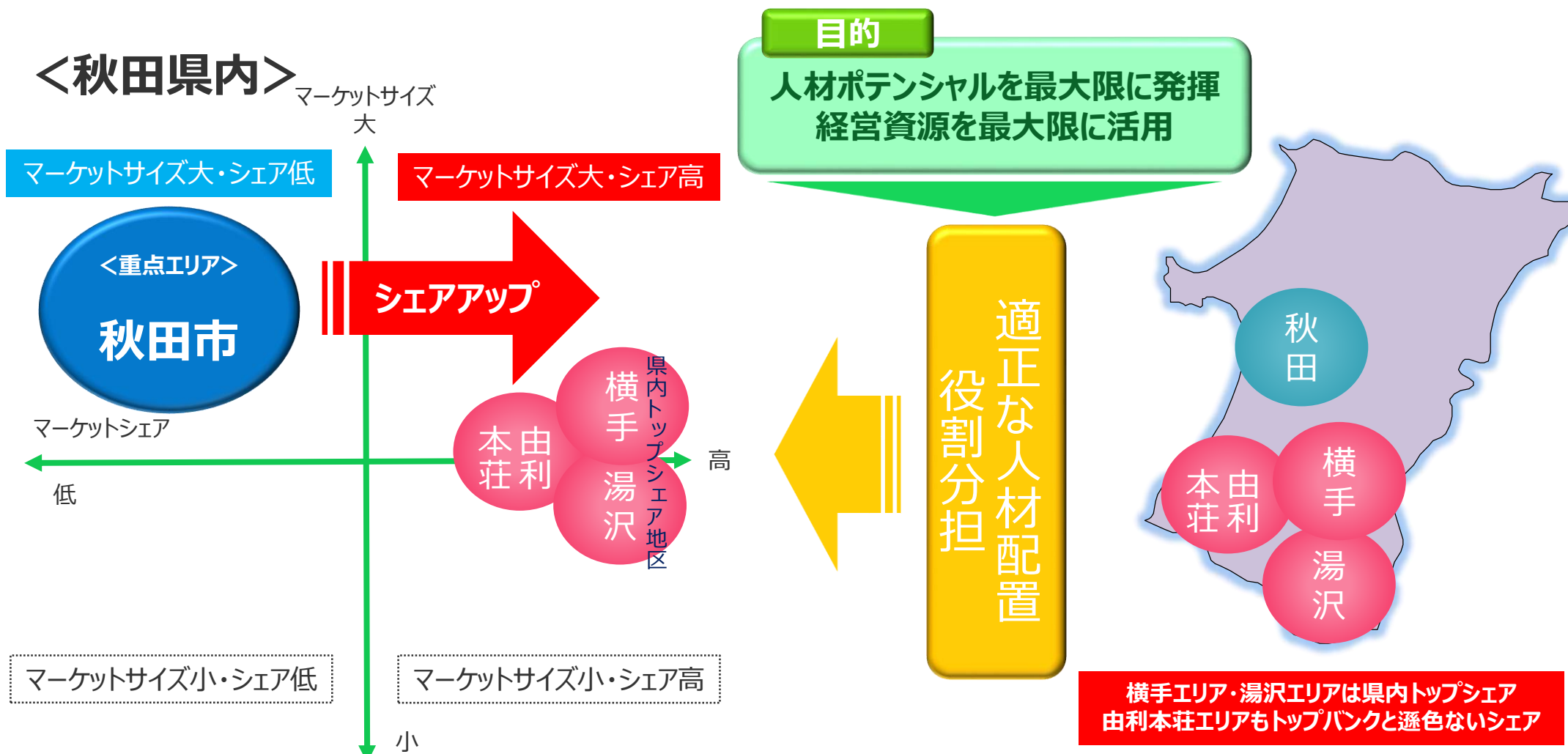
お客様  
ニーズの  
把握

ニーズ毎に  
最適な  
担当者が  
対応

実効性と効率性の最大化により、お客様ニーズへ最大限お応えする（顧客支援力の極大化）

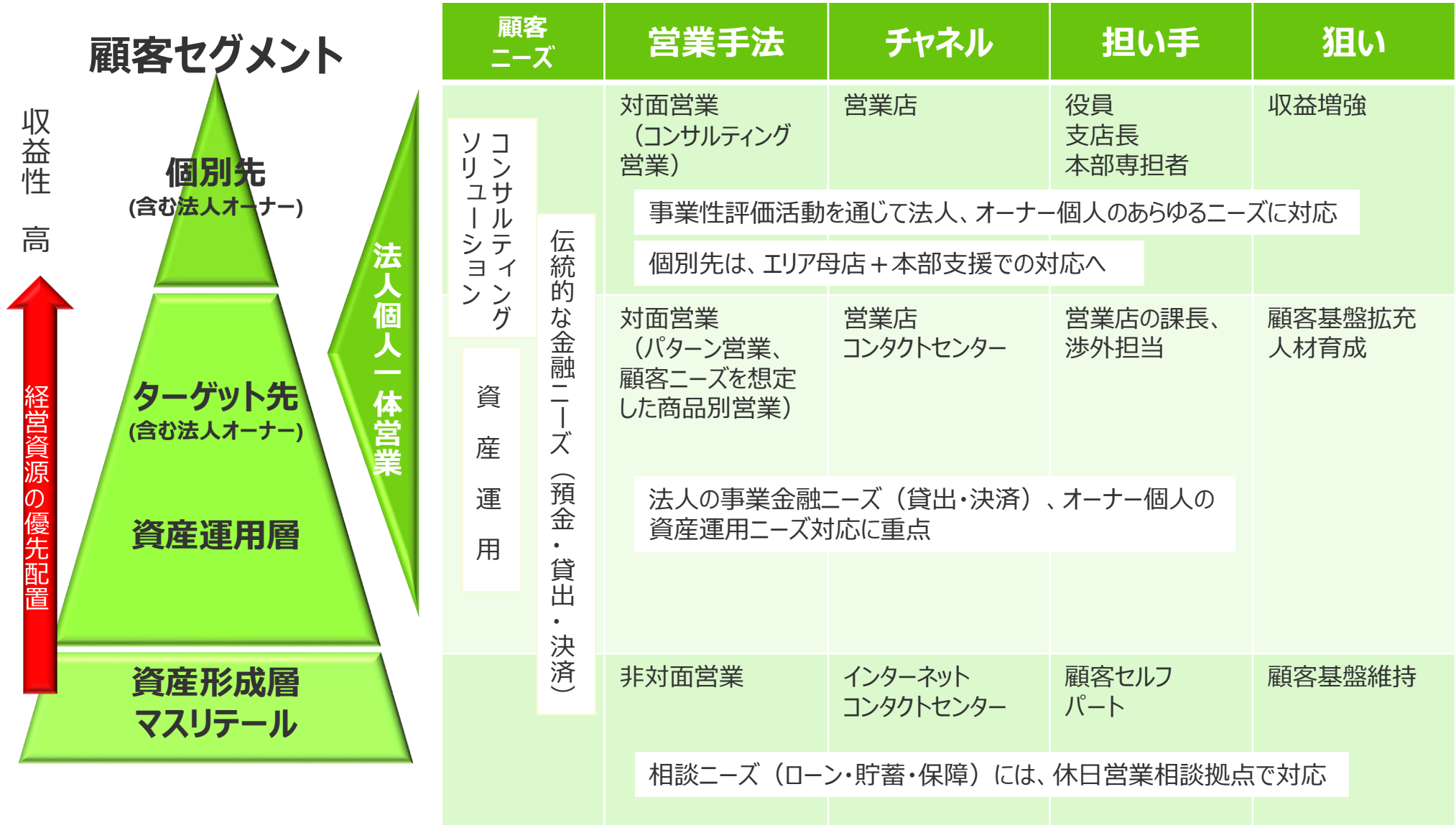
## 【エリア戦略】適正な人材配置と役割分担の明確化による経営資源の最大活用

- エリア毎に適正な人材配置を実施し、役割分担を明確化することで経営資源を最大限活用する。
- マーケットサイズが秋田県内で最も大きく、当行シェアが低い秋田市を重点エリアとし、活動強化を図る。
- 県内トップシェアの横手エリアおよび湯沢エリアならびに県内トップバンクと遜色ないシェアを有する本荘エリアは地盤地区として貢献度合いの維持向上を図る。



## 【セグメント戦略】取引先の規模に応じた最適なコンサルティング営業体制を構築

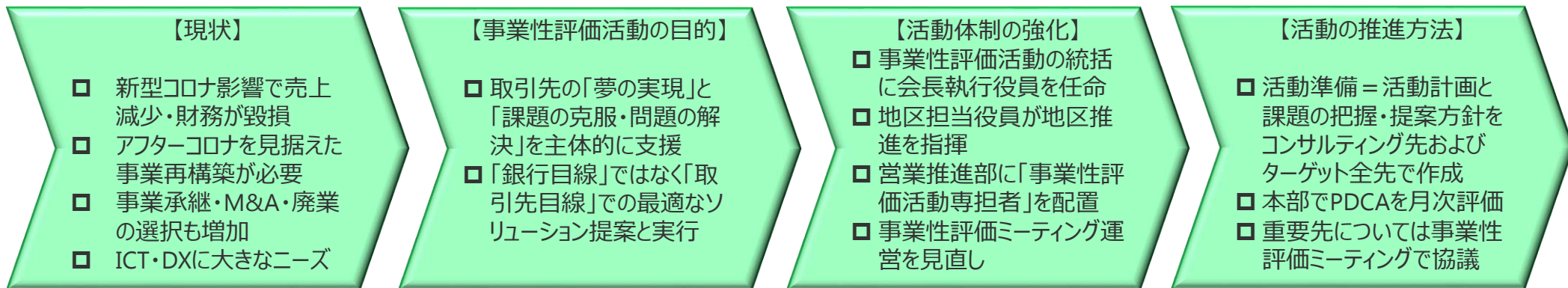
- 総資産・年商を基準としたセグメント先を選定。担い手を明確化し各セグメント毎に最適な営業体制を構築。
- 縦から横の改革 = 法人・個人担当の「縦割営業」から「法人個人一体営業」を一層深化。





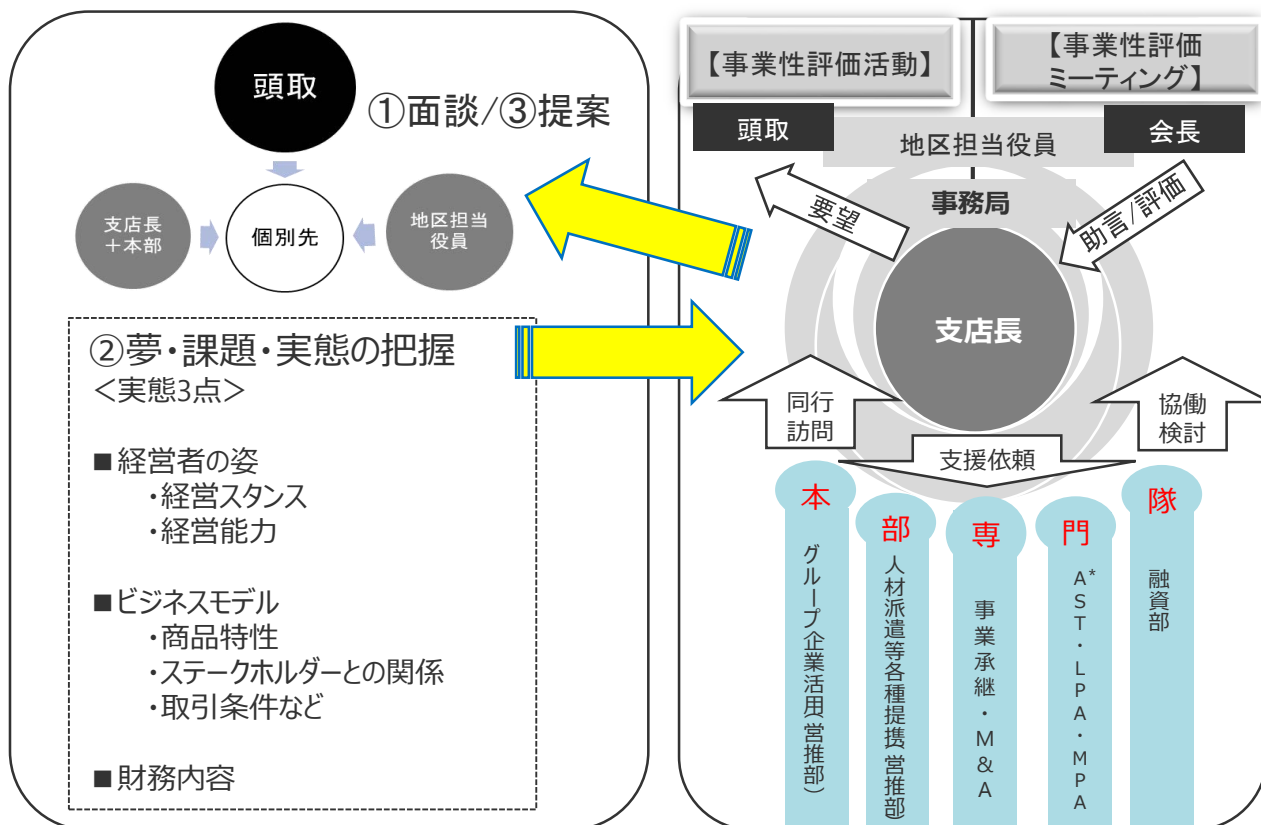
# 4-4. お客さま本位の徹底（事業性評価活動の強化）

## 取引先の「夢の実現」「課題の克服・問題の解決」を支援する事業性評価活動を強化



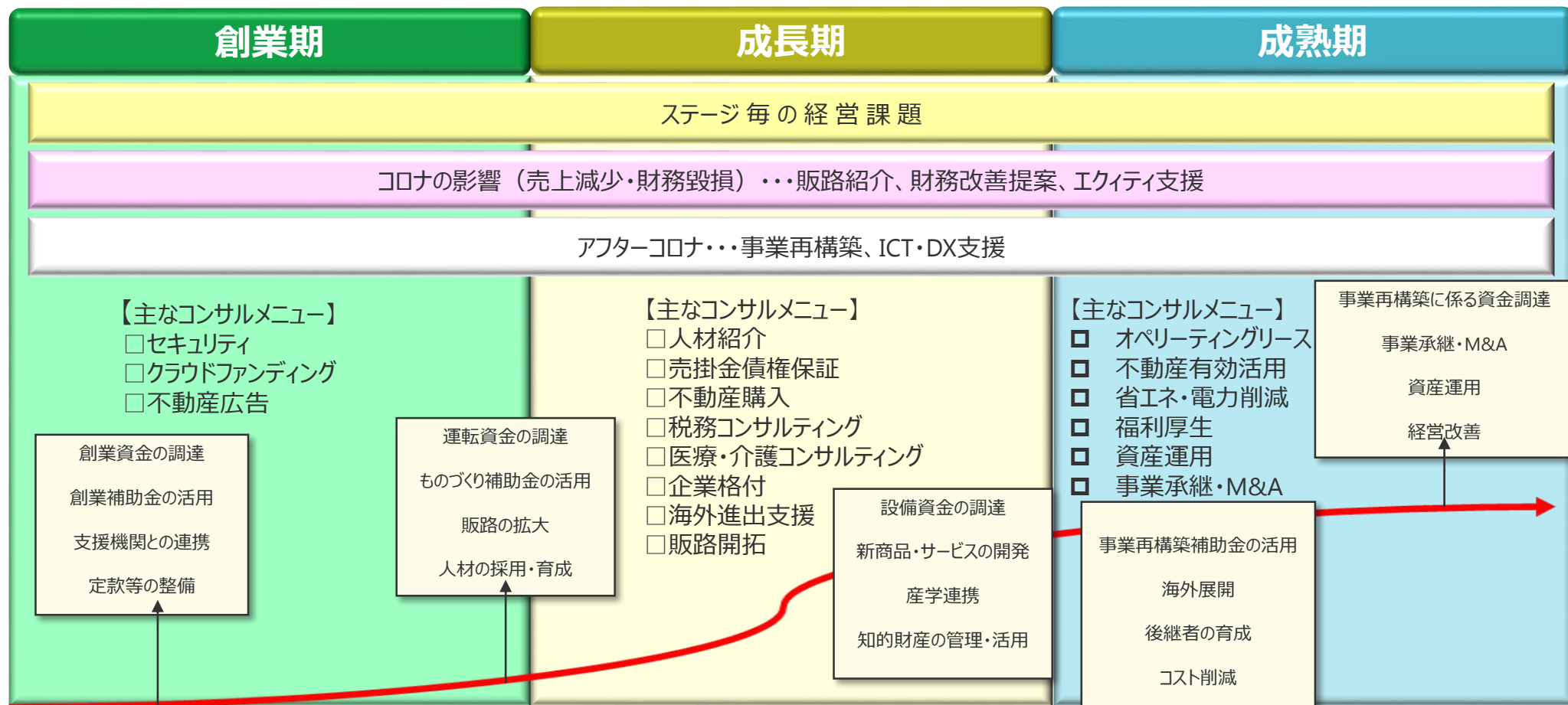
### 【事業性評価活動推進体制】

	責任者	役割
統括	会長執行役員	・地区担当役員を指揮し全体推進。また随時、個別臨店し事業性評価活動状況を確認
地区推進	地区担当役員	・担当地区内支店長を指揮し、地区内の事業性評価会議を定期開催
営業店	支店長	・支店内の事業性評価活動を牽引
本部	営業推進部	・「事業性評価活動」事務局の専担者として母店長経験者を配置 ・営業推進部が主体となり本部各部と連携しながら全体および個別にサポート



## 事業性評価活動を通じたコンサルティング営業の継続強化

- 事業性評価活動による取引先の「夢の実現」「課題の克服・問題の解決」を支援するため、コンサルティング営業を引き続き強化。
- ソリューション提携先105社（事業承継・M&Aや人材紹介等）やグループ会社・本部担当者をフル活用し推進。
- 特にコロナ禍における売上減少先等への対応として販路紹介・財務改善・エクイティ支援を強化。
- また、アフターコロナを見据えた事業再構築やICT・DXと事業承継・M&A支援に注力。



## コンサルティング営業力強化に向けた新たな取り組み

### 1. 法人・法人オーナーへの証券フルサービスの提供

- 法人・法人オーナー向けの資産運用ビジネス強化のため、株式を含む証券フルサービス営業を2021年10月から展開。
- 東海東京証券と「金融商品仲介」に関する業務委託契約を締結し同社から即戦力の営業人員を受入。
- 北都銀行の専担者とともに、法人・法人オーナーへの資産運用、事業承継・M&Aや信託を提案推進。

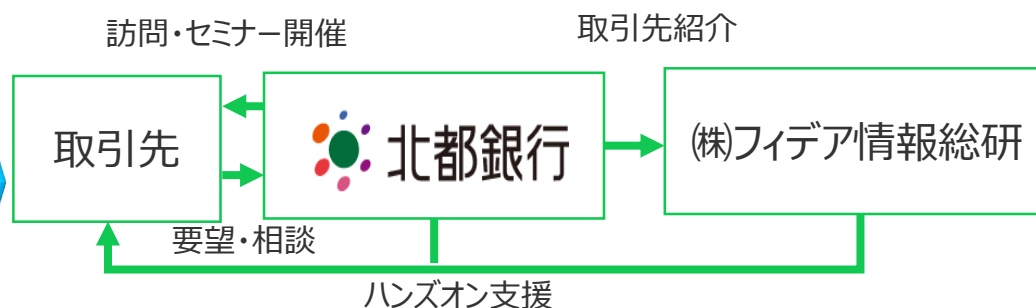
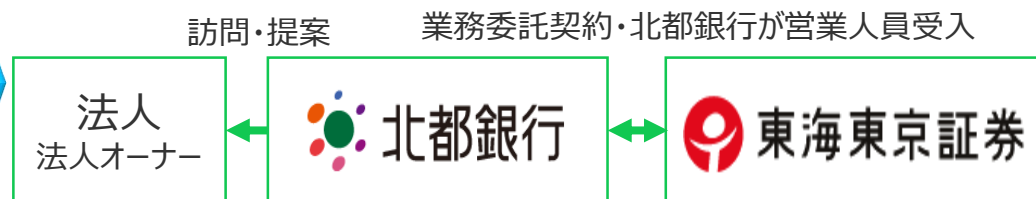
### 2. ICT・DX支援の強化

- コロナ禍により企業ニーズが非常に高くなっているICT・DXへのコンサル強化。
- 営業店、本部、フィデア情報総研が一体となったハンズオン支援を展開。
- 2021年1月および2月に「デジタル化による経営革新セミナー」をオンライン開催。参加者は非常に関心が高く、提案要望先へコンサルティング実施中。

### 3. エクイティ支援の強化

- 事業性評価活動を通じたエクイティ・ニーズ（資金調達・財務体質改善・対外信用補完・事業承継・事業再生等）への対応を強化。
- ニーズへ対応するため、2021年4月に中堅・中小企業向け「フィデア地方創生ファンド」を設立。グループ会社の(株)フィデアキャピタルを運営会社として、迅速かつ柔軟なファンド組成をグループ内完結型で推進

### 株式を含むフルサービスの証券営業



	内容
名称	フィデア地方創生ファンド
ファンド総額	5億円
出資者	(株)北都銀行・(株)荘内銀行・(株)フィデアキャピタル
設立日	2021年4月1日
ファンド運営会社	(株)フィデアキャピタル
存続期間	2030年12月31日まで

# 4-7. お客様本位の徹底（人材育成および顧客支援力強化）

- コンサルティング機能の持続的な発揮については顧客支援力の強化を実現させるために、人材育成を強化。
- 本部営業部門・融資部門・人事部門三位一体での研修プログラムおよびOJTの強化施策を展開。
- スキルバロメーター（フィデアグループ独自のシステム）におけるスキルの習得状況に応じて年度毎にPDCAをまわし、育成プログラムの実効性を高める。

## 課題

- 知識習得が中心の研修
- 営業店規模によってOJT実効性にバラツキ（ロールモデル・顧客ニーズ等は大規模店になるほど多様性が充実）

自己啓発や研修により知識を習得する機会は共通であったが、実践する機会は営業店規模により差異が生じ、一定水準以上の法人スキル保有者を組織的に育成できなかった

## 施策

- スキルに応じた実践的な目線の研修を実施
- 店舗ネットワーク再構築に併せたエリア戦略に沿った人員の集約および戦略的な人員配置によるOJT実効性強化
  - 多様な案件・ロールモデルと接する機会の増加による実践力の向上

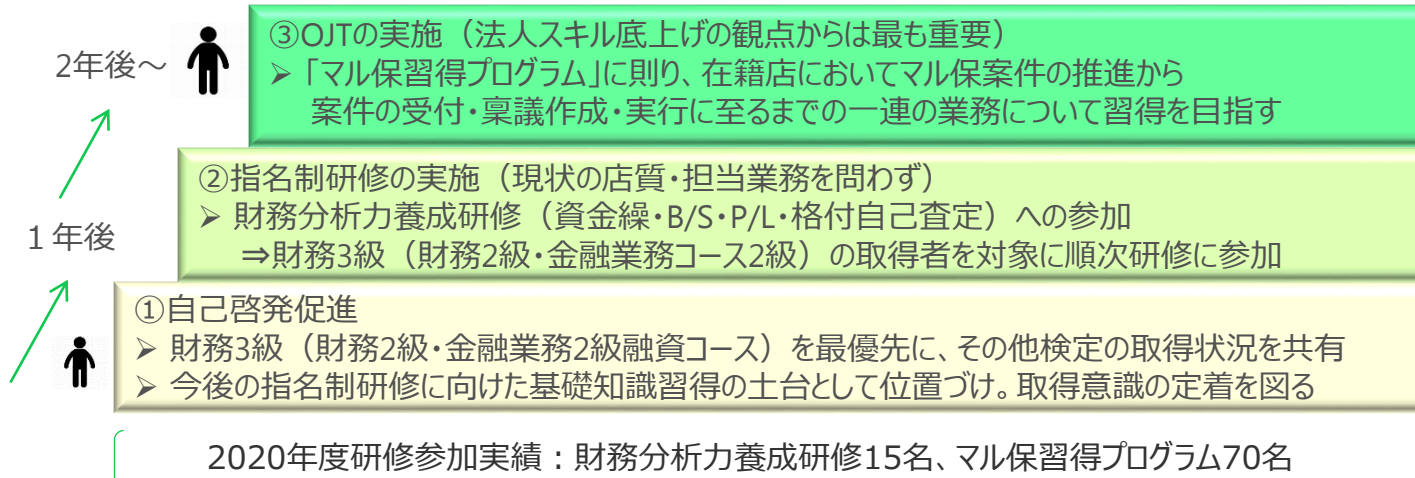
従来通りの知識習得を土台とし、本部主導で実践力向上機会充実を図り、法人スキルB以上の人材増加を目指す

### 【スキルに応じた研修の実施】

法人スキル	集合研修
A	（継続的なOJTや自己啓発の実施）
B	・法人コンサル営業研修 Aコース ・財務分析特訓研修
C	・法人コンサル営業研修 Bコース ・財務分析特訓研修
D	・マル保習得プログラム ・財務分析力養成研修

### 【スキル向上に向けた取組】

法人スキルC・D人材のスキル向上に向けた取組み ➡ 顧客支援力の底上げを目指す

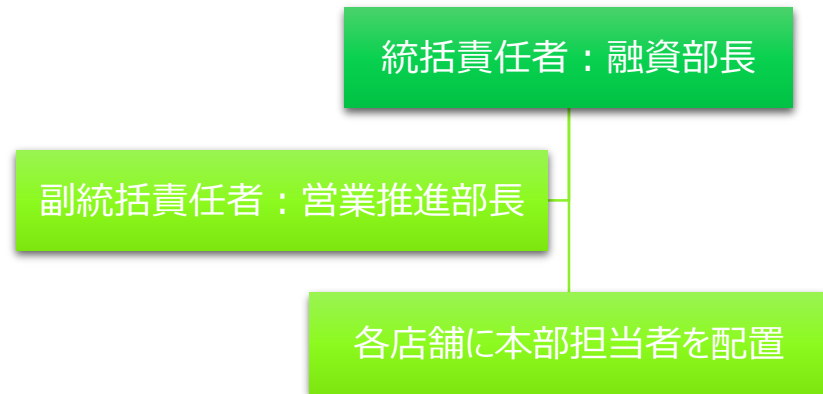




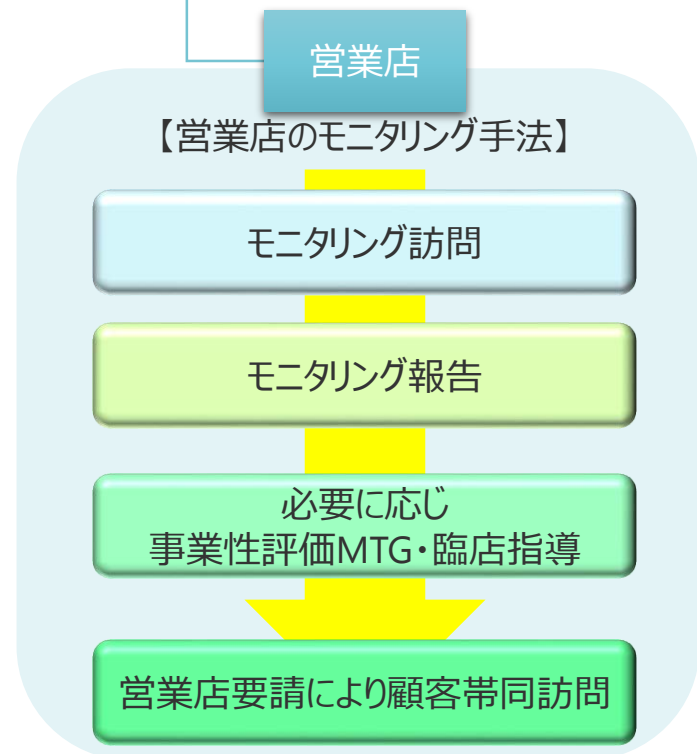
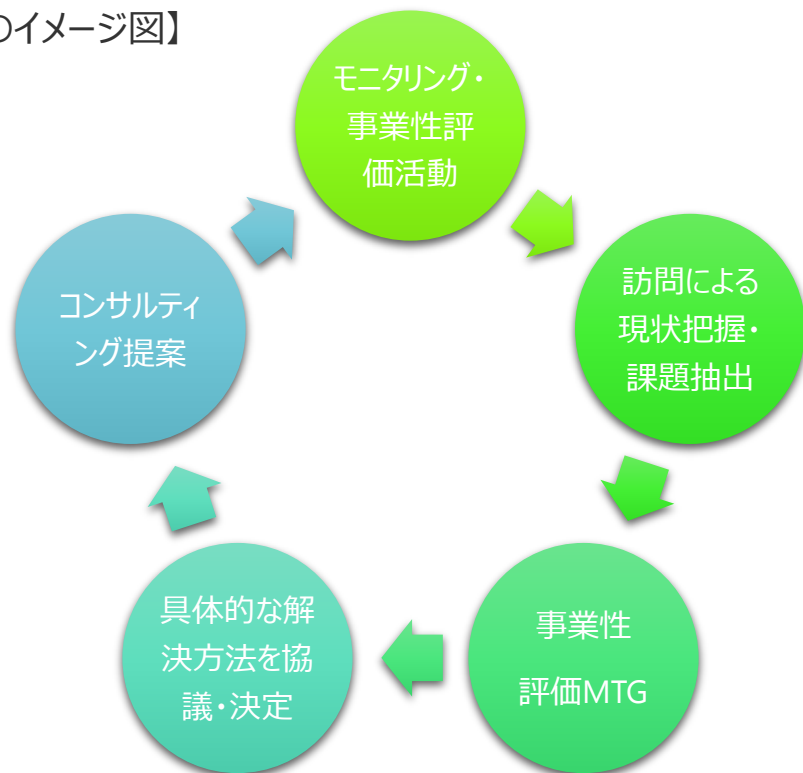
## 「事業性評価活動」「コロナ関連融資先モニタリング活動」によりコロナ禍における事業者支援を強化

- コロナ禍に直面している取引先とのリレーションを強化、アフターコロナを見据えたモニタリングによる資金繰りや経営改善、エクイティ等の事業者支援を強化。
- 総与信額が一定額以上の取引先で、コロナ禍に起因する資金導入先約230先を選定し「モニタリング活動」を開始。
- 統括責任者を融資部長、副統括責任者を営業推進部長とし、各店舗に本部担当者を配置。

【「モニタリング活動」体制図】



【活動のイメージ図】



## 営業店事務改革（事務の省力化）および本部一本化の狙い

### 【事務改革】

- セルフ化（IB・ATM・口座振替）の推進
- 営業店事務の本部集中化推進
- 少人数事務運営体制の確立

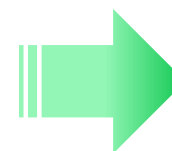
### 【本部一本化】

- 企画機能のフィデアHD集約



### 【事務改革】

- 事務人員の圧縮
- 【本部一本化】
- 本部の少数精鋭化



- 営業人員の増強

## 事務の省力化における重点施策

### 事務コスト削減 （事務効率化）

#### 1. 営業店事務改革

- (1) 「事務効率化推進運動」の継続推進
- (2) 不採算、非効率業務の見直し

#### 2. 事務部門のシステム一元化

- (1) システム開発コストの抑制

### 人材育成

#### 3. 少数精鋭人材の育成

- (1) 認定制度を通じた事務知識の向上
- (2) 効率的な事務研修の実施

### 事務リスク 管理

#### 4. 事務リスク管理の強化

- (1) 営業店臨店による準拠性検証を通じた事故防止の指導
- (2) 顧客リスク格付システム導入によるマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策

### 本部スリム化

#### 5. 事務部門の効率化

- (1) 拠点統合とペーパーレス化によるセンター人員削減
- (2) 本部事務部門の効率的な運営（RPA活用等）

### 新しい 営業体制構築

#### 6. 次期営業店事務運営体制の構築

- (1) 今後の店舗運営の検討
- (2) 店舗運営のスリム化
- (3) 各レス（キャッシュ・印鑑・通帳・ペーパー）化の推進

## グループ本部一本化

- グループ企画機能の一本化（フィデアHDへ集約）は2020年4月に経営企画部門の一本化で完了
- 本計画期間では、本部の業務統合を推進し、本部一本化効果を最大限抽出。本部の少数精鋭化を完遂し、本部人員削減と企画立案機能向上の実現を図る



### 旧 経営企画部

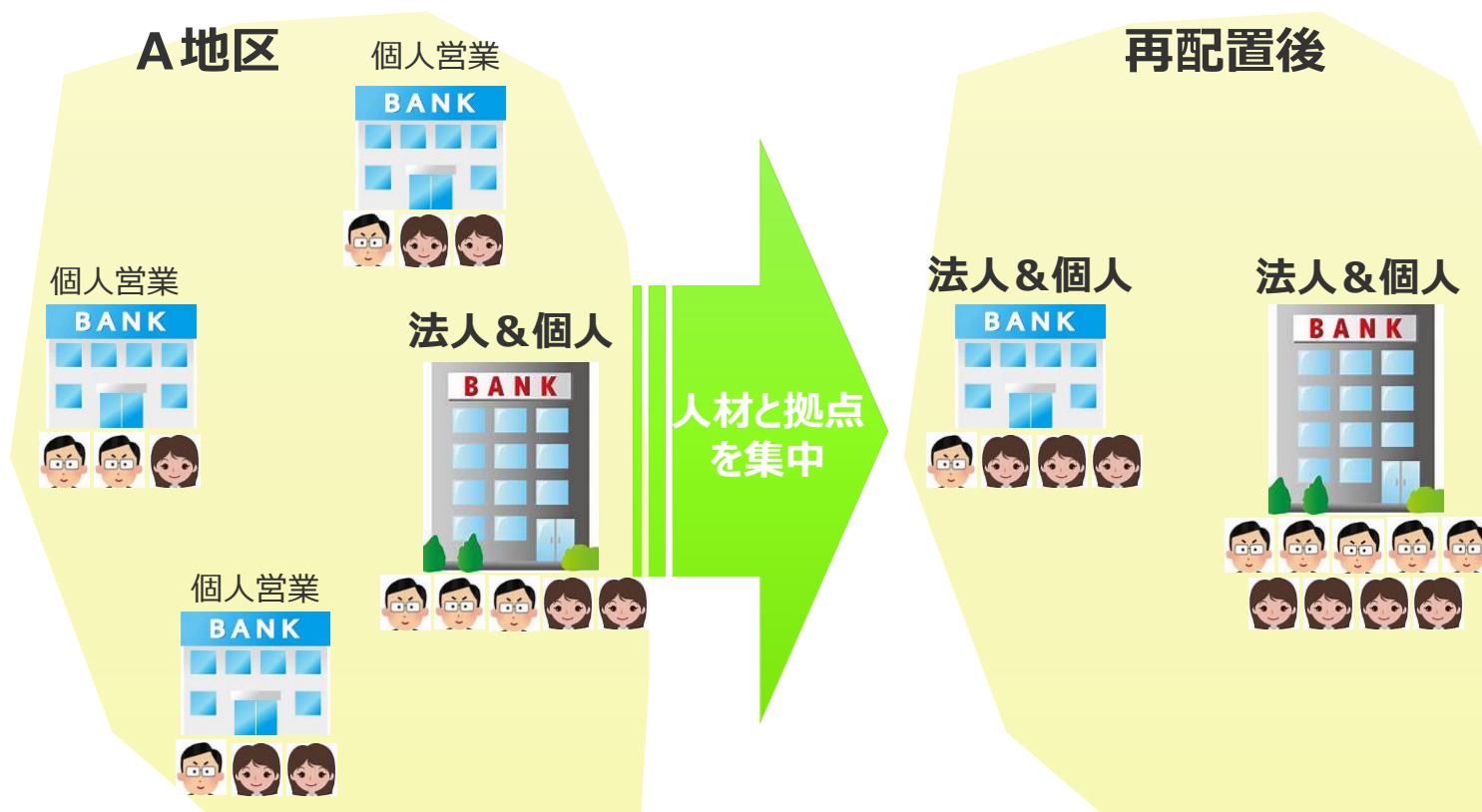
経営企画G → 集約 → 経営統括G

主計G → 集約 → 財務主計G

コンプライアンスG → 集約 → コンプライアンス統括G

## 5-2. 経営基盤の強化（店舗ネットワークの再構築）

- 最大の目的はお客さま満足度の向上。営業人材を集約することで、営業情報、営業ノウハウが共有され、サービス力や提案力も強化。結果として人材育成（OJT）の水準も向上
- 人材を集中し、業務を多人数で共有することにより、より弾力的で効率的な店舗運営が可能に



- 地域に分散していた個人営業特化型の少人数店舗を集約し、フルバンキング店に変更
- 法人個人一体営業に転換し、外訪営業を展開
- コンビニATMほか地域内のキャッシュポイントや、インターネットバンキングの利用率向上

- 営業スキルが高い人材を集中し、より高度で迅速なニーズ対応が可能
- 営業情報の集約により、ビジネスマッチングの量も質も拡大
- チーム営業が可能になり、提案活動の質が向上
- 人材育成（OJT）の機会が増加
- 行員同士の切磋琢磨により、モチベーションアップ
- 法人営業により地域に貢献したいという行員の意欲向上
- 営業成果の量、質の両面の拡大に期待
- 業務分担や休暇など、これまでより弾力的な運営が可能



## 市場部門における環境認識および経常損益計画

### 景気動向

- 世界景気は、新型コロナウイルス感染症に対するワクチン接種の広がりに伴い、経済活動が徐々に正常化する見通し
- 堅調な米国・中国に加え、日本・欧州の持ち直しを想定、ICTやESG投資の活発化により成長軌道へ
- 金融緩和の出口を意識した金利上昇、新型コロナウイルス感染再拡大、米中対立先鋭化が下振れリスク

### 金融政策

- 各国中銀は物価目標の一時的な超過を容認、超低金利政策は当面継続の公算
- コロナ禍での信用懸念対応で膨らんだバランスシートの修正（拡大抑制、縮小）を模索
- FRBは金融緩和の出口への議論が早期に台頭する可能性、日銀はETF買入方法を見直し実質買入縮小へ

### 市場部門計画

- アロケーションバランスを重視し、相場動向に応じて機動的かつ弾力的にポジションを伸縮させ総合損益向上を目指す運用を継続。
- 国内債券から外貨建て資産へのシフト等により、インカム収益減少を抑制しながら、キャピタル収益獲得に取り組む。

	'21年3月期	'22年3月期	'23年3月期	'24年3月期
	実績	計画	計画	計画
有価証券利息配当金	4,163	4,134	3,134	3,434
（外貨調達コスト控除後）	4,007	4,000	3,000	3,300
（投資信託解約損益）	718	1,350	400	700
売買損益*	▲ 17	▲ 200	1,000	700
市場部門経常損益	3,989	3,800	4,000	4,000

\*売買損益 = 国債等債券関係損益 + 株式関係損益 + デリバティブ取引損益 + 金銭の信託運用損益

## 強固な有価証券ポートフォリオの構築

### ①収益力の強化

- 機動的なポジション伸縮による総合損益の確保
- キャピタル収益力の強化
  - インカム収益低下（国内債券利息漸減、信用リスク規制強化が背景）対策としてキャピタル収益力強化を図る

### ②運用体制の質的向上

- 投資手法の多様化・高度化
- 人材育成への注力
- 市場環境の変化に対する感度向上

### 運営方針

- 相場動向に応じた、有価証券ポートフォリオ全体での機動的かつ弾力的なポジション伸縮
- アロケーションバランスに配慮した運営
- リスクアセットの効率的な活用

金融市場の急激な変動にも対応できる強固な有価証券ポートフォリオの構築

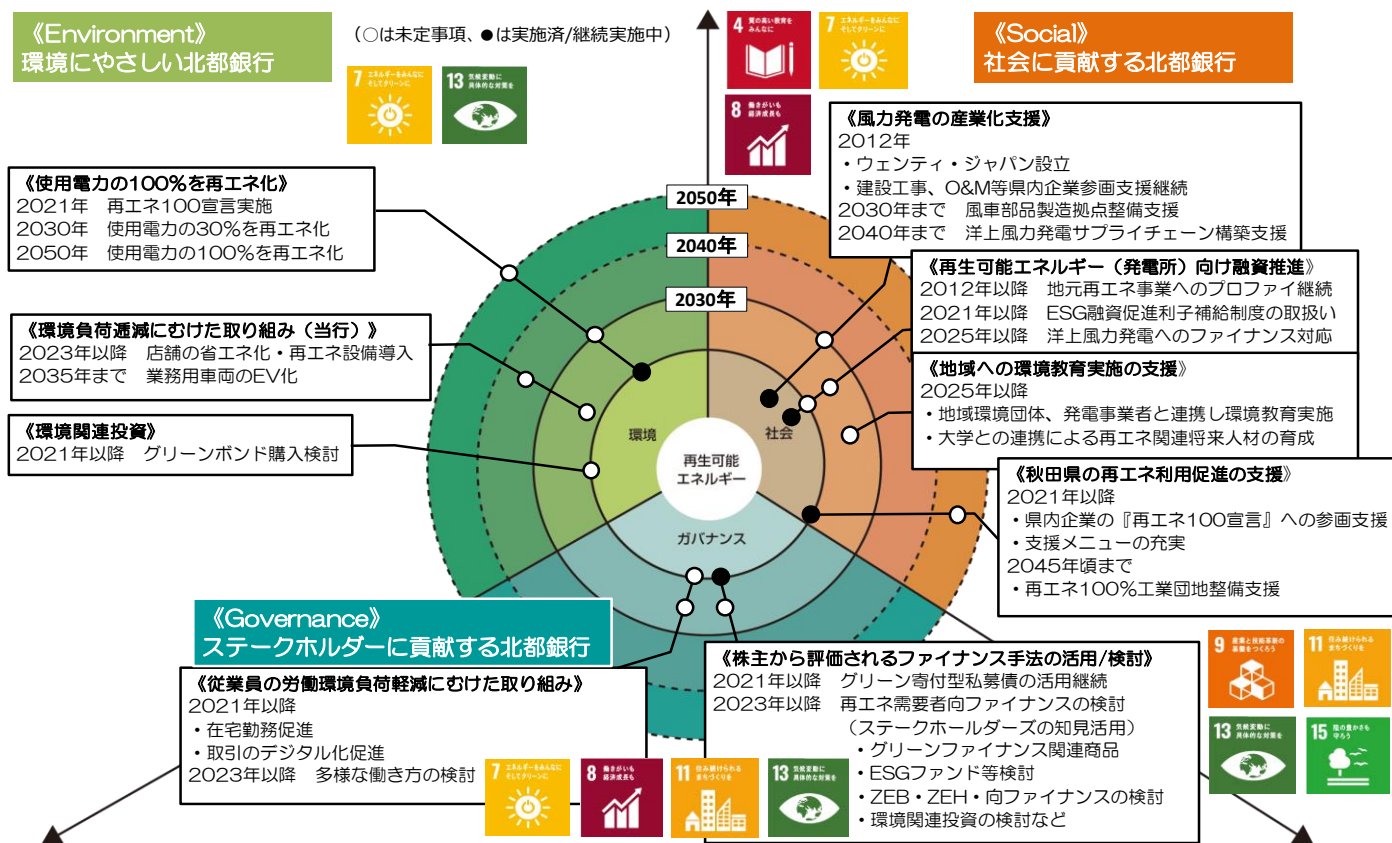
# 6. 地域貢献力の向上

## 北都グリーンアクションの実施策

※記載は本計画期間中の施策

- ① 地域ESG融資促進
  - 環境負荷提言につながる設備資金提案
- ② 県内再生可能エネルギー（再エネ）の地産地消促進
  - 電力卸との連携による再エネ電力導入提案
- ③ 風力発電の産業集積構築
  - 洋上風力発電事業への県内企業参入支援
- ④ その他
  - RE100宣言の浸透、啓蒙等

## 北都グリーンアクションのイメージ



## 県内企業の成長に寄与する積極的な支援

### <提供ソリューションの多様化による顧客成長支援>

1. 各企業でのデジタルトランスフォーメーション（DX）導入支援
  - グループ企業（フィデア情報総研）の活用強化
2. 各企業での脱炭素化支援
  - 「自治体補助金＋当行融資」の活用強化
3. 各企業の再エネ事業参入支援
  - パートナー企業（ウエンティジャパン）の活用強化

## 街づくりへの積極的な参画

### <県内自治体の戦略事業支援による地域課題解決>

1. 各自治体でのCCRC導入支援【移住定住促進】
  - 当行のノウハウの活用（秋田版CCRC事業）
2. 各自治体の駅前再開発事業支援【人口減少対策】
  - 当行の企業間ネットワーク（NW）の活用
3. 各自治体の観光資源再発掘事業支援【交流人口増加】
  - 当行の企業間NWおよび海外NWの活用

# 7. 経営改善の目標

## コア業務純益の改善幅

(単位：百万円)

	2021/3期 実績	2024/3期 計画	改善幅
コア業務純益	3,199	3,230	31
(ご参考) 除く投資信託解約損益	2,481	2,530	49

### 【前提】

- 市場金利の低位推移および他行競合等については継続も、貸出金利回りの低下幅は鈍化
- 株価については足許から横這い、金利については大幅な上昇は見込んでいない

### 【取り組み方針】

- 法人個人一体のコンサルティング営業によるワンストップでのお客さまニーズへの対応・課題解決
- エリア・セグメント戦略に基づき、経営資源活用効率の極大化を図り、必要なお客さまに必要なサービスを適切に提供
- 業務効率化等や投資案件管理による経費削減への継続的な取り組み

### 【コア業務純益】

- 計画始期対比31百万円の改善

## 業務粗利益経費率の改善幅

(単位：百万円)

	2021/3期 実績	2024/3期 計画	改善幅
経費（機械化関連費用を除く）	11,078	9,903	▲ 1,175
業務粗利益	14,095	14,165	70
業務粗利益経費率	78.59%	69.91%	▲8.68ポイント
(ご参考) コア業務粗利益経費率	74.36%	71.94%	▲2.42ポイント

(注1) 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) / 業務粗利益

(注2) 機械化関連費用には、機械賃借料、機械保守料、アウトソーシング費用（システム関連）等を計上

(注3) コア業務粗利益は投資信託解約損益を除く

### 【経費（機械化関連費用を除く）】

- 人件費はフィデアグループでの本部機能一本化効果を最大限に抽出し、本部行員を中心とした人員コントロールを実施
- 物件費は投資案件の一次審査を目的に設置した投資委員会を中心として、投資案件審査の厳格化を実施
- 営業チャネルの再構築による経費削減の継続

### 【業務粗利益】

- 資金利益の減少を役務取引等利益の増加で補う計画

### 【業務粗利益経費率】

- 業務粗利益の減少を経費削減で打ち返す計画
- 計画始期対比8.68ポイントの改善

# 8. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

## 中小規模事業者等向け貸出残高及び貸出比率

(単位：億円)

	2021/3期 実績	2024/3期 計画	始期比
中小規模事業者向け貸出残高	3,531	3,541	10
(ご参考) うち秋田県内	3,164	3,194	30
総資産	15,561	15,332	▲ 229
総資産に対する比率	22.69%	23.09%	0.40 <small>倍</small>

項目	具体的方策
コンサルティング 営業力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人個人一体でのワンストップ営業の実践</li> <li>事業性評価ミーティングの実効性向上による事業性評価活動の強化</li> </ul>
顧客接点・ ニーズ把握強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>CRMによる支店長や渉外行員の活動件数、訪問先、面談内容、面談時間等を本部にて分析・フォローアップし、限られた顧客支援力を最大限発揮することに注力</li> </ul>
人材育成による 担い手増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事管理室・営業推進部・融資部による三位一体の人材育成体制の確立</li> <li>営業チャネルの見直しと、効果的な人員配置によるOJTの実効性向上</li> </ul>
再生可能 エネルギー分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>秋田県内の優良な環境を活かした洋上風力発電事業への関与および支援</li> </ul>
コロナ禍およびアフターコロナにおける お客さま支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症に起因する資金繰り支援について、制度融資を活用しながらプロパー融資と併用する等、迅速かつ柔軟に対応</li> </ul>

## 経営改善支援等取組先割合

(単位：先)

	2021/3期 実績	2024/3期 計画	始期比
創業・新事業開拓	37	40	3
経営相談	1,305	1,340	35
早期事業再生支援	4	10	6
事業承継支援	21	35	14
担保・保証に依存しない融資	3	4	1
合計 (a)	1,370	1,429	59
取引先総数 (b)	7,831	7,981	150
割合 (a) / (b)	17.49%	17.90%	0.41 <small>倍</small>

創業又は新事業開拓に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>「フィデア地方創生ファンド」等の活用</li> <li>各種補助金・助成金の活用支援</li> <li>資金用途を限定した各種融資商品による創業支援</li> </ul>
経営相談その他取引先企業に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>お取引先企業への継続訪問等によるリレーションの充実</li> <li>お取引先企業同士のマッチング活動強化</li> <li>各種ファンドを活用したエクイティファイナンスの強化</li> </ul>
早期事業再生支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業再生支援協議会等外部機関の活用</li> <li>DDS等を活用した抜本的な再生計画策定支援</li> </ul>
事業承継支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業・資産承継、M&amp;A専門人員の活用強化</li> <li>外部提携先との連携および人材育成の継続強化</li> </ul>
担保又は保証に過度に依存しない融資の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業展開、事業再生、事業承継等を阻害しないよう「経営者保証GL」に則した対応の継続・強化</li> <li>一定の基準を設けた既存先保証契約の適切な見直し</li> </ul>

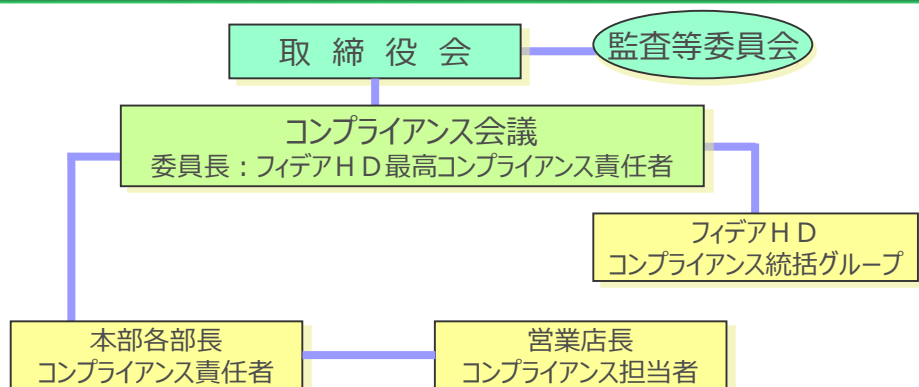


# 9. 責任ある経営管理体制の確立

## 経営管理体制

フィデアHD	<ul style="list-style-type: none"> <li>「監督」と「執行」を分離した指名委員会等設置会社とし、透明性の高いガバナンス態勢を構築</li> <li>経営強化計画の運営管理について、取締役会による四半期毎のレビューを継続実施</li> </ul>
北都銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員会設置会社とし、過半数の社外取締役を含む監査等委員会により、職務執行を監査・監督する態勢を構築</li> <li>経営強化計画の運営管理について、取締役会による四半期毎のレビューを継続実施</li> </ul>

## 法令等遵守態勢



- 法令等遵守を経営の最重要課題として位置付け、コンプライアンス会議を設置し法令等遵守態勢に係る事案を協議
- コンプライアンスプログラムを年度毎に策定し、進捗状況等については四半期毎に取締役会へ報告
- 法令等遵守の統括部門であるフィデアHDコンプライアンス統括グループは、違反行為の未然防止及び再発防止を図り、コンプライアンス態勢を整備

## 経営管理体制

リスク管理体制 統合リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理機能を持株会社へ集約し高度化</li> <li>リスクカテゴリーごとに管理部署及び基本方針・規程を制定</li> <li>リスクマネジメント会議を設置し、各リスクカテゴリーの状況等をモニタリング</li> <li>取締役会の任意の組織としてリスク委員会を設置し、各種リスクに対する業務執行状況のモニタリングや業務執行レベル向上策を企画</li> </ul>
信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>フィデアグループ統一のクレジットリミットによる信用集中リスク管理強化</li> <li>自己資本の額による大口与信先管理強化</li> <li>業種別与信管理によるリスクの高い業種のモニタリング強化</li> <li>デフォルト率に基づいた信用格付制度による個社別信用リスク管理の強化</li> </ul>
市場リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場リスク枠、10BPV枠、ポジション枠、損失限度額枠を定め、遵守状況と市場状況のモニタリング強化</li> <li>市場リスク分析手法の高度化</li> <li>取扱商品多様化への対応</li> </ul>
オペレーショナル・リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>システムリスク及びサイバーセキュリティの管理状況、事務事故や事務ミス等の事務リスク事象の発生・管理状況を把握し管理強化</li> <li>事務リスク管理指標の多角化、店内検査体制および事務手順の見直し、人材育成等による態勢強化</li> </ul>